

**Evaluation interne et démarche d'utilité sociale :
une alliance qui fait sens**

**Mémoire de master 2 Economie Solidaire et Logique de Marché
ICP, 2016-2017**

Gwenaëlle EMMANUELLI

Directeur de mémoire : Felipe MACHADO PINHEIRO

Remerciements

Je tiens à remercier tous les professionnels, personnes accompagnées, partenaires de l'Association des Cités avec qui j'ai vécu des moments très forts tout au long de mon stage. Ils m'ont accueillie lors des journées thématiques avec beaucoup de simplicité et de gentillesse. Je les remercie pour m'avoir fait partager leurs univers, leur travail au quotidien et de m'avoir tant appris. Leurs récits m'accompagneront pendant longtemps.

Je remercie l'équipe de Direction de l'Association des Cités pour son accueil, les membres de la « Plateforme Projets » Caroline, Carine, Laurie, Catherine et Romain pour leur soutien et leur aide indispensable dans l'élaboration des animations. Je remercie particulièrement le service Qualité, Adélaïde, Franck et Antoinette, mes compagnons d'animation qui m'ont soutenue et transmis leurs conseils toujours à bon escient.

Je veux exprimer ma reconnaissance chaleureuse à ma tutrice de stage, Alice MULLER, qui a su me transmettre sa fougue et son enthousiasme, merci pour la confiance que tu m'as accordée.

Je pense également à toute l'équipe pédagogique du Master 2 ESLM et particulièrement, à Elena LASIDA, directrice du Master, qui m'a aidée à dissiper le brouillard, ainsi qu'à tous mes compagnons du master qui ont été un soutien sans faille, merci pour votre confiance et votre amitié.

Je souhaite aussi remercier mon directeur de mémoire, Felipe MACHADO PINHEIRO, pour son soutien et son accompagnement malgré les 8000 km qui nous séparent.

Enfin, j'adresse à tous mes amis (Inès, Clothilde, Suzèle, Aline, Delphine...), mes parents (pour cet été), ma belle-mère Nicole (pour son soutien quotidien), mes enfants Mathis, Maël et Marion et tout particulièrement à mon époux Julien, sans qui cette année n'aurait pas pu être, un immense merci pour tous les sacrifices consentis pour m'aider à grandir.

Table des matières

INTRODUCTION	9
1 DE QUOI L'ÉVALUATION EST-ELLE LE NOM? ECLAIRAGE THEORIQUE SOUS L'ANGLE HISTORIQUE, CONCEPTUEL ET REGLEMENTAIRE	13
1.1 QU'ENTEND-T-ON PAR « EVALUER » ?.....	13
1.1.1 <i>Approche historique</i>	13
1.1.2 <i>Le cadre légal et conceptuel de l'évaluation</i>	16
1.2 L'ÉVALUATION INTERNE	20
1.2.1 <i>Les objectifs de l'évaluation interne</i>	20
1.2.2 <i>Les principes de sa mise en œuvre</i>	20
1.2.3 <i>Les enjeux de la qualité</i>	22
1.3 LE CONCEPT D'UTILITE SOCIALE	23
1.3.1 <i>Approche fiscaliste</i>	23
1.3.2 <i>Approche socio-économique</i>	24
1.3.3 <i>Approche légale</i>	26
1.3.4 <i>Approche anthropologique</i>	27
1.4 QU'EST-CE QUE L'ÉVALUATION DE L'UTILITE SOCIALE ?.....	27
1.4.1 <i>Finalités de la démarche</i>	28
1.4.2 <i>Voies et moyens de la démarche</i>	29
1.5 LIMITES DE L'ÉVALUATION D'UTILITE SOCIALE	31
1.5.1 <i>Notion d'intérêt général pas toujours reconnue d'utilité publique</i>	31
1.5.2 <i>Risque de confusion entre utilité sociale et projet associatif</i>	31
1.5.3 <i>Réductionnisme et effets potentiellement pervers des évaluations trop scientifiques</i> ...	32
1.5.4 <i>Risques d'amoindrissement des fonctions d'innovation et d'aiguillon sociale</i>	33
1.5.5 <i>Risque de rejet ou de contestation du fait d'une mauvaise acceptabilité sociale</i>	33
1.6 ÉVALUATION INTERNE ET DEMARCHE D'UTILITE SOCIALE : QUELLE COMPLEMENTARITE ?.....	33
2 UNE METHODE INNOVANTE DECRITE A PARTIR DU CAS PRATIQUE DE L'ASSOCIATION DES CITES DU SECOURS CATHOLIQUE	36
2.1 LA GENESE DU PROJET	36
2.1.1 <i>Pourquoi se lancer dans une démarche d'utilité sociale ?</i>	36
2.1.2 <i>Mise en place de l'évaluation interne à l'Association des Cités</i>	37
2.1.3 <i>Une participation collective avec des parties-prenantes plus ou moins mobilisables</i>	42
2.1.4 <i>Des objectifs communs pour définir la valeur de l'accompagnement de l'association</i> ...	44
2.2 ATELIER 1 : LE CROISEMENT DES SAVOIRS POUR FAIRE EMERGER LES REPRESENTATIONS	45
2.2.1 <i>Une méthode favorisant les capacités d'expression des personnes</i>	45
2.2.2 <i>Les résultats de l'atelier : des représentations contrastées en fonction des répondants</i>	48
2.2.3 <i>Discussion</i>	53
2.3 ATELIER 2 : PARTAGER LES EXPERIENCES ET LES PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT	56
2.3.1 <i>Les objectifs de l'atelier : confronter les cultures et les vécus des parties prenantes</i>	56
2.3.2 <i>Les enjeux : susciter la confiance et favoriser les changements de regards</i>	57
2.3.3 <i>La méthode du World café</i>	57
2.3.4 <i>Les résultats de l'atelier : La puissance évocatrice des récits</i>	60
2.3.5 <i>Des limites sémantiques et affectives entravant parfois l'expression des récits</i>	68
2.4 ATELIER 3 : QUELLE VALEUR DONNER A NOTRE ACTION ?.....	70
2.4.1 <i>Une volonté de définir l'utilité sociale du point de vue des acteurs</i>	70
2.4.2 <i>Des enjeux à visée pédagogique</i>	70
2.4.3 <i>Une méthode associant brainstorming classique et approche affective</i>	70
2.4.4 <i>Les résultats de l'atelier</i>	73
2.4.5 <i>Faire ressortir la spécificité de chaque forme d'accompagnement</i>	80
2.4.6 <i>Des limites surtout liées à l'aspect contradictoire de la démarche</i>	83

3	UNE APPROCHE ORIGINALE, QUI DONNE A LA FOIS DE LA HAUTEUR (SENS) ET DE L'ÉPAISSEUR (IDENTITÉ), MAIS QUI NECESSITE UN CADRE ET DES MOYENS APPROPRIÉS	87
3.1	LA DEMARCHE D'UTILITÉ SOCIALE, COMPLÉMENT À L'ÉVALUATION INTERNE QUI EN MAXIMISE LES EFFETS	88
3.1.1	<i>Un rapprochement qui se justifie dans les faits.....</i>	88
3.1.2	<i>Des parties-prenantes diversifiées pour une confrontation dialectique de qualité.....</i>	90
3.1.3	<i>Un format de rencontre en immersion pour des changements de regards durables.....</i>	91
3.1.4	<i>Des récits qui témoignent et donnent sens à l'action.....</i>	92
3.1.5	<i>Un travail autour de la subjectivité qui permet réflexion, appropriation et intégration.</i>	92
3.1.6	<i>Un processus évolutif permettant d'ajuster la méthode et de réorienter les échanges..</i>	95
3.2	LIMITES ET PISTES D'AMÉLIORATION.....	95
3.2.1	<i>Des définitions et des objectifs à clarifier, une organisation de travail et des moyens parfois inadaptés, des réflexions stratégiques en partie inabouties</i>	95
3.2.2	<i>Gisements d'efficacité pour aller plus loin</i>	101
	CONCLUSION.....	104
	LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	109
	BIBLIOGRAPHIE	110
	SOMMAIRE DES ANNEXES	112

Liste des abréviations

ACSC : Association Cités du Secours Catholique

ACT : Appartement de Coordination Thérapeutique

ANAS : Association Nationale des Assistant(e)s de Service Social

ANESM : Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des Établissements et services Sociaux et Médico-sociaux

ASLL : Accompagnement Social Lié au Logement

AVDL : Accompagnement Vers et Dans le Logement

CAO : centre d'Accueil et d'Orientation

CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles

CHRS : Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale

CHU : Centre d'Hébergement d'Urgence

CNESMS : Conseil National de l'Évaluation Social et Médico-Social

CSTS : Conseil Supérieur en Travail Social

CVS : Conseil de Vie Sociale

DDCS : Direction Départementale de Cohésion Sociale

DGAS : Direction Générale de l'Action Sociale

EAVS : Equipe d'accompagnement Vie Sociale

ESS : Economie Sociale et Solidaire

ESSMS : Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux

GREUS : Groupe de Recherche sur l'Évaluation de l'Utilité Sociale

IGAS : Inspection Générale des Affaires Sociales

OPH : Office Public de l'Habitat

SAVS : Service d'Accompagnement à la Vie Sociale

UNIOPSS : Union Nationale Interfédérale des œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux

INTRODUCTION

Dans les années 80, l'inspection générale des affaires sociales a souhaité promouvoir l'évaluation des Etablissements du Secteur Social et Médico-Social (ESSMS) afin de documenter concrètement l'activité de ces établissements, de caractériser les services rendus, et d'appréhender les effets de leurs actions (SAVIGNAT, 2009 ; HELFER, 2017).

S'il s'est avéré possible dans ce cadre de recueillir des données quantitatives et budgétaires, et de l'information ayant trait au respect des dispositions législatives et des normes réglementaires, le « contenu » du travail social est demeuré en revanche inaccessible à toute forme d'analyse. Pour pallier cette carence, la Loi 2002-2 a imposé aux ESSMS de procéder à une évaluation interne et externe de leurs activités et de la qualité de leurs prestations, avec l'objectif d'améliorer en continue le service rendu aux usagers. Lors de la publication de la loi, l'ensemble du secteur social s'est opposé à la démarche qu'elle soutenait, dénonçant le risque de contrôle social des structures et des usagers, tout en opposant l'impossibilité de réduire le contenu du travail social (la relation à l'autre, la diversité des pratiques, la subjectivité des ressentis, ...), à une approche quantitative.

Quinze ans plus tard, après un long travail d'acculturation des acteurs et d'appropriation institutionnelle de la démarche, la plupart des ESSMS a procédé à son évaluation interne et externe. Aujourd'hui, l'évaluation est devenue un outil de réflexion du travail réalisé et des effets bénéfiques sur les personnes accompagnées au point que « la question n'est plus de se positionner pour ou contre l'évaluation mais plutôt de réfléchir aux méthodes les plus pertinentes pour mettre en œuvre la démarche » (HELFER, 2017).

Au-delà de disposer d'éléments pour apprécier l'activité des structures, la conformité des procédures, la qualité des prestations, les bonnes pratiques professionnelles..., l'obligation d'évaluation de la qualité peut être perçue comme une chance tant pour les usagers dont les besoins et les droits sont mieux pris en compte (SAVIGNAT, 2009) que par les professionnels et les institutions (LAFORCADE, DUCALET, 2008). Pour ces derniers auteurs, la démarche qualité invite à une reconquête de sens, une redécouverte des valeurs fondatrices de la santé et du social (PERRET, 2009). La mise en œuvre d'une politique de la qualité suppose également une aptitude à conduire le changement. La qualité est d'abord une construction sociale qui sollicite l'engagement, la créativité et la coopération des professionnels.

De son côté, l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) dans le champ de laquelle entrent notamment les ESSMS, fait l'objet d'approches évaluatives depuis de nombreuses années mais avec des logiques et des finalités différentes : impact social, utilité sociale (AVISE, 2007 ; CORUS ESS, 2014). Plusieurs guides (CONSEIL NATIONAL DE LA VIE ASSOCIATIVE, 1996), article (RODET, 2008) et rapports successifs (LIPIETZ, 2000 ; GADREY, 2003) ont distingué des approches différentes de l'utilité sociale qui répondent à des finalités différentes : l'approche fiscaliste, l'approche socio-économique et l'approche de la loi cadre de l'ESS (LASIDA, 2014).

Créée en 1990, l'Association des Cités du Secours Catholique¹ a pour mission d'accompagner les personnes en situation d'exclusion sociale et/ou de handicap sur le chemin de l'insertion et de l'autonomie. La culture de l'évaluation existe depuis plusieurs années au sein de l'Association des Cités. Cela a commencé par la mise en place d'une démarche d'évaluation interne et externe en 2011, suivies par l'organisation d'approches participatives et de sessions de travail réunissant l'ensemble des parties prenantes sur une variété de sujets avec un succès mitigé. Depuis l'année dernière, l'association s'est inscrite dans le déploiement progressif de la démarche d'utilité sociale: le sujet a d'abord été évoqué lors d'un séminaire des directions en 2016, puis une expérimentation a été tentée avec succès à travers l'évaluation des dispositifs d'accompagnement en logement via l'UNIOPSS² et une autre s'est mise en place dans le courant de l'année 2017 pour définir l'identité de la branche Handicap. Dans le même temps, il a été décidé d'introduire des critères d'utilité sociale au sein des référentiels d'évaluation interne. C'est sur ce dernier aspect que porte le présent mémoire.

Le travail auquel nous nous³ livrons dans les pages qui suivent, consiste à instruire l'intérêt de coupler la démarche d'utilité sociale à celle d'évaluation interne de la qualité, en cherchant à savoir ce qui peut en ressortir de plus et de différent. Dans le cadre de la loi 2002-2, l'évaluation interne est cadrée par des exigences réglementaires et des références méthodologiques (ANESM, 2008), qui servent de socle à l'élaboration de ses référentiels. Elle s'intéresse en grande partie aux moyens mis en œuvre par l'association pour assurer une prestation de qualité aux personnes qu'elle prend en charge. De son côté, l'évaluation de l'utilité sociale n'a pas d'objet défini puisque sa démarche se base sur une co-construction de l'objet et des hypothèses et une méthodologie de travail évolutif avec l'ensemble des parties prenantes, souplesse qui la rend associable à une autre démarche.

¹ Pour la suite du mémoire, nous ferons référence à l'Association des Cités ou ACSC

² Union Nationale Interfédérale des œuvres et Organismes Privés non lucratifs Sanitaires et Sociaux

³ « J'ai choisi le « nous » pour parler en mon nom »

Comme le rappelle opportunément l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ANESM) qui accompagne la démarche d'évaluation et d'amélioration de la qualité des établissements au moyen de recommandations de bonnes pratiques professionnelles (ANESM, 2008), les établissements doivent s'efforcer, au delà de savoir s'ils assurent leur obligation de moyens, d'évaluer l'effet des actions qu'ils mènent auprès des personnes accompagnées. Cette dimension est complexe à réaliser et peu prise en compte au sein des établissements, dans la mesure où elle relève d'un changement difficile et long à opérer des comportements et des habitudes vis-à-vis des personnes accompagnées. L'intérêt de la démarche d'utilité et de son rapprochement avec l'évaluation qualité, est de permettre d'investir ce champ et d'aller même plus loin en explorant les effets sur l'ensemble des parties prenantes et sur la société.

De fait, à en croire certains auteurs (FREMEAUX, 2013), les démarches d'évaluation de la qualité et celle de l'utilité sociale seraient non seulement complémentaires, mais également en partie intriquées. Si l'évaluation interne recoupe en partie l'utilité sociale en s'intéressant aux effets de l'organisation sur son environnement (indicateurs de contrôle, impacts sur les parties prenantes et sur l'environnement), communément associées à la notion de plus-value sociale, la démarche d'utilité sociale impacte de son côté la qualité visée par l'évaluation interne en permettant aux organisations de consolider leur projet interne et aux acteurs de l'économie sociale et solidaire de développer des capacités réflexives sur leurs missions, avec un accent mis sur les démarches de progrès et sur l'auto-évaluation (indicateurs de mission et de cohérence du projet interne de l'OESS).

L'évaluation de l'utilité sociale permet également une meilleure prise en compte de la dimension subjective et non quantifiable du travail social que l'évaluation de la qualité ne peut approcher avec ses indicateurs quantitatifs sans risque d'en appauvrir le contenu, à savoir tout ce qui concerne le lien social, l'estime de soi, l'autonomie existentielle, la sociabilité, la qualité de vie, la démocratie locale et l'innovation sociale (GADREY, 2006).

Sur la base de ces premiers constats, l'objectif de ce mémoire est donc d'interroger et de situer plus précisément la place de l'utilité sociale au sein de la démarche qualité et ses effets sur la méthode d'évaluation interne des ESSMS. Il s'agit notamment d'apprécier en quoi l'utilité sociale change la « couleur » du résultat et de quelle façon elle valorise les parties prenantes et impulse de nouvelles dynamiques entre les acteurs à partir d'une analyse de cas à l'Association des Cités.

Pour conduire notre réflexion, nous partirons de la démarche d'évaluation interne de la qualité inscrite dans la loi de 2002, dont les enjeux sont de conduire les changements nécessaires et apporter les améliorations en continu au fonctionnement de la structure et à la qualité du service rendu en y associant les parties prenantes (identification et élaboration des préconisations).

Dans un premier temps, nous approcherons chaque type de démarche (interne, utilité sociale) à la lumière des éléments de contexte historique et des évolutions de la notion d'évaluation dans le champ médico-social en nous adossant sur des éléments de littérature variés (articles et ouvrages publiés, rapports publics, documents administratifs...). Au terme de cette analyse, nous tenterons de cerner les éléments de convergence et de différences entre ces deux logiques d'évaluation.

Dans un second temps, nous présenterons le cas pratique d'une articulation expérimentale menée en 2017 par l'Association des Cités entre l'évaluation interne et l'utilité sociale à l'occasion de la construction de référentiels pour la future campagne d'évaluation interne des Cités. Cette démarche a eu lieu de février à juillet 2017 et a permis la rencontre de plus de 120 participants (salariés, personnes accompagnées, partenaires et bénévoles) sur des thématiques clés de l'association. Nous nous efforcerons de montrer en quoi la mise en œuvre de cette évaluation a donné naissance à l'introduction novatrice d'une démarche d'utilité sociale au sein de la qualité, avec ses avantages et ses limites. Tout au long de notre analyse, nous aurons également le souci d'apprécier en quoi la démarche peut amener le secteur à interroger ses pratiques et ses représentations.

Un dernier temps sera consacré aux conclusions issues de l'analyse des résultats de la démarche expérimentale menée par les Cités. Nous justifierons l'intérêt de rapprocher dans les faits l'évaluation interne et l'évaluation de l'utilité sociale et nous réfléchirons à la transposabilité de cette approche à d'autres champs ou thèmes du social en pointant ses éléments de force et faiblesse. Sur un plan plus théorique, nous compléterons notre analyse en évoquant succinctement des situations où l'éthique de conviction qui sous-tend le sens de l'action, voire l'identité même des ESSMS, peut être mise à l'épreuve par ce couplage avec l'évaluation d'utilité sociale, et la manière dont on peut y faire face. Partant de ces constats, nous finirons par évoquer des pistes d'améliorations pour renforcer l'intérêt de la démarche

1 De quoi l'évaluation est-elle le nom ? Eclairage théorique sous l'angle historique, conceptuel et réglementaire

Longtemps, le secteur médico-social a accusé un retard en matière d'évaluation par rapport aux secteurs sanitaire, industriel ou privé. La donne est cependant en train d'évoluer avec la place prépondérante prise par les démarches d'évaluation (interne ou externe) dans les quinze dernières années. Parallèlement à ces procédures imposées par le législateur, l'évaluation de l'utilité sociale, qui couvre le champ plus large de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), connaît un remarquable essor, témoignant d'un besoin de sens et de réassurance d'organisations soumises à des contraintes budgétaires et réglementaires toujours plus marquées. Pour ne pas subir des effets de formatage dénaturant, les organisations, confrontées à la nécessité d'évoluer dans leur mode de fonctionnement comme dans les finalités de leur action, voient notamment dans l'utilité sociale l'opportunité de rendre compte de leur valeur « cachée » dans le respect des principes éthiques qui guident leur action.

En partant d'éléments de littérature variés (articles et ouvrage publiés, rapports publics, documents administratifs...), nous nous proposons dans cette première partie d'éclairer sous un angle historique et législatif les concepts et les enjeux mobilisés par les deux logiques évaluatives (interne et d'utilité sociale) afin de disposer de clés de compréhension du secteur médico-social de l'ESS et de contextualiser l'expérimentation présentée dans la deuxième partie, en pointant notamment les éléments de convergence qui la justifie a priori.

1.1 Qu'entend-t-on par « évaluer » ?

1.1.1 Approche historique

L'évaluation est une approche aussi fondatrice que source d'inquiétude

La définition du Larousse⁴ indique que le verbe « évaluer » veut dire : « déterminer, fixer, apprécier la valeur, le prix de quelque chose, d'un bien, etc. ». Il s'agit d'assigner une valeur d'ordre économique à une notion et donc de donner un prix à un bien ou service produit. En seconde définition, nous trouvons la définition « déterminer approximativement l'importance de quelque chose », soit le fait d'émettre un jugement sur un sujet, un produit ou encore un service. En évaluant, nous faisons le point sur une situation, en fonction d'objectifs fixés au préalable en vue d'une amélioration, exerçant ainsi une sorte de contrôle sur la notion évaluée.

⁴ Larousse.fr

Dans le champ du social, l'évaluation a longtemps été une notion lourde d'a priori, mauvais objet qui cristallisait la peur du contrôle social et du jugement de valeur. A cet égard, Pierre Savignat rappelle que l'évaluation a longtemps été marquée par le « soupçon du contrôle ». (SAVIGNAT, 2009, p 69). Pour certains, elle demeure encore aujourd'hui une démarche technique impuissante à rendre compte de la complexité des situations et de l'enchevêtrement des déterminants qui les façonnent, et à fortiori, de l'activité déployée par les professionnels du champ pour y remédier, une sorte d'incongruité, donc, qui menace le sens même de l'action sociale.

Selon un rapport⁵ de l'inspection générale des affaires sociales (IGAS), l'évaluation répond à une exigence démocratique de transparence (« le poids des dépenses à la charge du contribuable, la bonne utilisation des deniers publics »), elle est de nature à relégitimer le travail social qui souffre d'une absence de visibilité dans un contexte marqué par la complexité des enjeux, et constitue un instrument potentiel de management des organisations permettant de faire évoluer les pratiques (« mise à plat et repositionnement des pratiques professionnelles »). Quelques années plus tôt, les actes du congrès de l'ANAS⁶ évoquaient déjà l'intérêt de l'évaluation comprise comme démarche pouvant accroître la lisibilité et la légitimité de l'action social fondée sur une dynamique tierce (« se positionner, se questionner, rendre compte »).

La difficile émergence de l'évaluation dans le champ du social

Pour Pierre Savignat⁷, la question de l'évaluation apparaît dans un « contexte structurel de transformation du cadre général dans lequel s'inscrit l'action sociale et médico-sociale » (SAVIGNAT, 2009, p1). Les crises d'ordre financière, d'efficacité et de légitimité de l'action publique des années 80 ont remis en cause l'ensemble du secteur qui a engendré une « montée en charge d'une volonté forte de régulation et rationalisation » (idem, p2) repositionnant le travail social et les modes de relations avec les pouvoirs publics.

La question de l'évaluation va commencer à apparaître dans les rapports officiels : Rapport Bianco-Lamy, (1980) ; Rapport Bauer, (1984) où l'auteur regrette de ne pas avoir d'informations qualitatives et quantitatives de la « réalité pratique » afin d'aider à la prise de décision. Quelques articles de la Revue Française des affaires sociales font mention de l'évaluation des institutions sociales qui prend de plus en plus d'importance. Mais c'est le rapport IGAS⁸, (1984), sur le rôle et la place des

⁵ « Suivi, contrôle et évaluation du travail social et de l'intervention sociale », Stéphane Paul, Françoise Bas Théron, Yves Rousset, J Rapport IGAS n°2005034, juillet 2005

⁶ Association Nationale des Assistant(e)s de service Social – congrès en 1999

⁷ « Evaluer les établissements et les services sociaux et médico-sociaux », P Savignat, éditions Dunod, 2009

⁸ « La politique sociale et les associations », rapport annuel 1983-84, IGAS, 1984, Paris, la Documentation Française

associations dans les politiques sociales qui va mettre en exergue la nécessité d'évaluation sur trois registres (SAVIGNAT, 2009, p16) : « une approche globale dont la finalité est d'abord d'établir de la connaissance afin d'éclairer la décision publique (...) une visée plus opérationnelle en recherchant des méthodes pouvant répondre à la mise en œuvre d'un processus de rationalisation (...) une logique de contrôle incorporant des outils de suivi des coûts permettant des comparaisons entre établissements et services ». Ces éléments vont nourrir les débats et les positionnements des acteurs du champ médico-social pendant les années qui suivront.

Le colloque de Nancy de 1986 est à cet égard un moment fondateur cristallisant les « réflexions et controverses relatives à l'évaluation en travail social »⁹. La richesse des travaux conduits a d'abord permis de faire ressortir la dimension pluridisciplinaire de l'évaluation (située à la croisée des regards sociologique, psychologique, économique, juridiques, administratifs, économiques), les diverses interventions ayant en commun d'insister sur la nécessaire prise en compte de la complexité dans une perspective systémique, loin des approches normatives d'inspiration scientifique (cause/effet). Pour autant, il est pointé l'indispensable travail d'appropriation de cette question et son déploiement rigoureux par les professionnels dans un contexte déjà marqué par un resserrement des contraintes budgétaires, la décentralisation, les contraintes sociales de la crise économique et une critique de l'utilité du social (Savignat, 2009).

Par la suite, la question fait l'objet de controverse et de débats entre professionnels sans véritablement percer au niveau institutionnel. S'il y a consensus pour dire que l'évaluation ne peut pleinement rendre compte des effets des politiques publiques. Elle apparaît comme une réponse à un besoin de transparence et d'optimisation, qui peut constituer une base de dialogue avec la puissance publique en vue d'enrichir les modes de régulation des actions menées. Au-delà des objectifs, c'est sur la question des méthodes que le débat achoppe, les professionnels, opposant « au réductionnisme des indicateurs sociaux » « le subjectivisme de l'évaluation clinique » (Revue POUR, cité par SAVIGNAT, 2009, p22) sans que le sujet n'avance concrètement. Sans convaincre, des publications font la promotion de différentes approches (méthode PASS¹⁰, démarche expérimentale, méthodes comparatives) qui ont en commun de reposer sur une vision quantitative de l'évaluation.

En 1992, un document plus institutionnel du Conseil Supérieur en Travail Social (CSTS) plaide sans plus d'effet pour la mise en œuvre d'un cadre d'évaluation au sein des ESSMS pour faire face à l'évolution des besoins et des politiques publiques, en insistant sur quelques fondamentaux simples

⁹ Titre du colloque

¹⁰ Programme d'analyse de système de service venu d'Amérique du Nord

(refus de toute approche standardisée et de contrôle, prise en compte des questions de sens, dimension participative, pluralité, globalité). Quelques années plus tard, le congrès de l'ANAS (1999) s'insurge pour sa part contre l'évaluation qui cherche à tout quantifier tout en reconnaissant la valeur potentiellement structurante d'une évaluation qui contribue à la lisibilité de l'action sociale.

Malgré leur peu de résonance officielle, ces diverses expressions autour de la notion d'évaluation dans la sphère du social contribuent certainement à son murissement : si elle continue à engendrer une appréhension, faute d'objectifs et de méthode claire, elle apparaît de plus en plus clairement « située à l'interface de l'analyse et de l'action » et sa valeur « structurante », en tant qu'elle participe à la construction d'une identité et à un mouvement de professionnalisation, ne fait plus débat (CAUQUIL, les cahiers de l'actif, n°288-291, mai août 2000, cité par SAUVIGNAT, 2009).

Par ailleurs, ces réflexions ont le mérite d'interroger la place de l'utilisateur et la démarche qualité dans un champ centré autour de l'institution (fonctionnement et moyens). A cet égard, il est notable que les textes n'évoquent que rarement la question de la qualité, et le cas échéant, sans vraiment l'explicitier. Dès 1995, un rapport de l'IGAS¹¹ pointe également, à côté de l'opacité du secteur, du développement anarchique de l'offre et de son manque de planification, l'absence de prise en compte de l'utilisateur. Outils d'autodiagnostic permettant dès les années 2000 aux EPHAD d'évaluer eux-mêmes la qualité des prestations servies (incluant satisfactions / besoins des usagers et démarche qualité), le référentiel ANGELIQUE¹² apparaît cependant comme une première réponse institutionnelle à cette lacune. Sans le dire explicitement, ces critiques et ces initiatives conduisent à une relecture de la loi de 1975 et à une rénovation plus générale de l'action sociale, posant les jalons de la future loi de 2002.

1.1.2 Le cadre légal et conceptuel de l'évaluation

Selon Jean-François BAUDURET, maître d'œuvre de la loi, La loi de 2002 a réorganisé en profondeur l'ensemble du secteur social et médico-social, constituant une véritable refondation tant sur les objectifs poursuivis que sur les outils favorisant leur mise en œuvre¹³.

L'article 22 de la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale a imposé aux ESSMS de réaliser une évaluation interne et externe¹⁴. Cette obligation ne se rapporte ni à une

¹¹ « Bilan d'application de la loi du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales », rapport IGAS n°95-155, Guérin MF, Joint-Lambert MT, Morla S, Villain D.

¹² Application Nationale pour Guider Une Evaluation Labellisée Interne de la Qualité pour les Usagers des Etablissements (www.Travail-solidarite.gouv.fr)

¹³ Entretien paru dans les Actualités Sociales Hebdomadaires, 6 juillet 2012- n° 2767

assurance qualité, ni à une certification, ni à une accréditation, mais à une définition juridique précise. En effet, comme le prévoit le décret n° 90-82 du 22 janvier 1990, « *l'évaluation d'une politique publique a pour objet de rechercher si les moyens juridiques, administratifs ou financiers mis en œuvre permettent de produire les effets attendus de cette politique et d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés* ». Le législateur visait donc à intégrer cette démarche au sein des ESSMS. Mais, si le processus paraissait simple, il s'est rapidement révélé compliqué.

Principe général

En 2002, l'article L.312-8 du Code de l'action sociale et des familles (CASF) indiquait que les ESSMS «procèdent à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent, au regard notamment de procédures, de références et de recommandations de bonnes pratiques professionnelles validées ou, en cas de carence, élaborées, selon les catégories d'établissements ou de services, par un Conseil National de l'Evaluation Sociale et Médico-Sociale (CNESMS), placé auprès du ministre chargé de l'action sociale. Les résultats de l'évaluation sont communiqués tous les cinq ans à l'autorité ayant délivré l'autorisation ». Le texte déclinait ainsi des thèmes (les « activités » et la « qualité des prestations délivrées ») ; un niveau d'implication (chaque ESSMS, et non l'organisme gestionnaire, étant chargé de mener l'évaluation) ; des « procédures, références et recommandations de bonnes pratiques professionnelles » validées ou élaborées par un organisme externe, le CNESMS ; enfin, une périodicité, avec la transmission, tous les cinq ans, des résultats à l'autorité de contrôle qui a délivré l'autorisation.

Le premier alinéa de l'article a été réécrit en 2007, puis en 2009, avec la loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'Hôpital et relative aux Patients, à la Santé et aux Territoires (dite « HPST »). Il stipule alors que les ESSMS « procèdent à des évaluations de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent, au regard notamment de procédures, de références et de recommandations de bonnes pratiques professionnelles validées ou, en cas de carence, élaborées, selon les catégories d'établissements ou de services, par l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des Etablissements et Services sociaux et Médico-sociaux (ANESM, qui a remplacé le CNESMS). Les résultats des évaluations sont communiqués à l'autorité ayant délivré l'autorisation. Les établissements et services rendent compte de la démarche d'évaluation interne engagée. Le rythme des évaluations et les modalités de restitution de la démarche d'évaluation sont fixés par décret. »

¹⁴ L'analyse de la loi de 2002-2 est largement inspirée du rapport IGAS n°2017-113 R, « Le dispositif d'évaluation interne et externe des établissements et services sociaux et médico-sociaux juin 2017 », T. Lecomte, C. Hesse.

Le décret n° 2010-1319 du 3 novembre 2010 a ensuite confirmé une périodicité de cinq ans : « Les évaluations internes [...] reposent sur une démarche continue retracée chaque année dans le rapport d'activité des établissements et services concernés. Les résultats de ces évaluations sont communiqués à l'autorité ayant délivré l'autorisation tous les cinq ans ou, pour les établissements et services ayant conclu un contrat pluriannuel, lors de la révision du contrat. »

Evaluation externe et interne, des évaluations imbriquées

La deuxième obligation, l'évaluation externe, repose sur l'examen des mêmes contenus, mais elle doit être réalisée par un organisme extérieur habilité. La loi n° 2002-2 stipule ainsi que « les établissements et services font procéder à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent par un organisme extérieur. Les organismes habilités à y procéder doivent respecter un cahier des charges fixé par décret. [...] Les résultats de cette évaluation sont également communiqués à l'autorité ayant délivré l'autorisation. Elle doit être effectuée au cours des sept années suivant l'autorisation ou son renouvellement et au moins deux ans avant la date de celui-ci. »

Surtout, la « contrainte évaluative » devient décisive en différenciant l'évaluation externe de l'interne, l'externe ayant un objet spécifique : l'article L.313-1 du CASF (créé par l'article 25 de la loi n° 2002-2) indique qu'à l'exception des établissements et services de la protection judiciaire de la jeunesse, « l'autorisation est accordée pour une durée de quinze ans. Cette éventuelle sanction constitue une différence de taille avec l'évaluation interne. Il faut néanmoins se méfier d'une présentation simpliste qui voudrait que l'évaluation interne soit une démarche d'amélioration continue libre, sans conséquence majeure. »

Le décret n° 2007-975 sur le cahier des charges de l'évaluation externe a ainsi créé l'annexe 3-10 du CASF. Il y est indiqué que l'évaluation externe examine « la mise en œuvre de la démarche d'évaluation interne [...], la communication et la diffusion des propositions d'amélioration [...], la manière dont les acteurs ont été impliqués [...], la mise en œuvre des mesures d'amélioration [...], la dynamique générale de la démarche d'amélioration continue ». Certes, l'évaluation interne n'a pas de conséquence directe sur le renouvellement de l'autorisation. Pour autant, des manques (absence de démarche réelle avec participation ou de suites données aux résultats, non-production d'un rapport, etc.) seraient forcément repris par un évaluateur externe, lequel doit valider ce qui a été engagé en interne. Cela pourrait donc mettre en cause un renouvellement d'autorisation.

Les pouvoirs publics ont beaucoup hésité sur les éléments devant être évalués. Des listes de chapitres issues de groupes de travail de la Direction générale de l'action sociale (DGAS, devenue DGCS) ont circulé à partir de 2004. Mais la véritable première mouture a été établie dans « L'Évaluation interne, guide pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux » du CNESMS publié en septembre 2006. L'ouvrage, qui a orienté de nombreux référentiels, s'articule autour de quatre chapitres :

- L'utilisateur (droits, participation, personnalisation des prestations, sécurité et gestion des risques) ;
- L'ouverture de l'établissement ou du service à son environnement (inscription dans un contexte territorial, accessibilité) ;
- Le projet (cohérence par rapport aux besoins, place du projet et modalités de mise en œuvre) ;
- L'organisation (ressources humaines, organisation du travail, cadre de vie, ressources financières, système d'information).

Des ajouts sont intervenus à l'occasion de deux recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM sur l'évaluation interne. En 2008, la démarche n'est pas forcément exhaustive. Les établissements et les services peuvent ainsi procéder par priorités, en portant toutefois leur attention sur trois points : la participation de tous, personnels et usagers ; une diversité d'outils pour la collecte de données ; la construction finale d'axes de progression à partir des constats. En 2009, est affirmé le caractère central des objectifs d'accompagnement et leur atteinte (avec une étude des effets et des impacts des accompagnements), en prenant des exemples tels que la qualité de vie, l'autonomie, la santé et la participation sociale.

Trois ans plus tard, la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS) apporte la touche finale. Dans la circulaire DGCS / SD5C n° 2011-398 du 21 octobre 2011, alors qu'elle accepte une diversité de méthodes, elle rappelle les quatre axes de l'évaluation :

- La promotion de la qualité de vie, de l'autonomie, de la santé et de la participation sociale
- La personnalisation de l'accompagnement ;
- La garantie des droits et la participation des usagers ; la protection et la prévention des risques inhérents à la situation de vulnérabilité des usagers.
- La DGCS ajoute : l'insertion et l'ouverture de l'établissement ou du service sur son environnement, l'intégration des différentes ressources internes et externes, l'organisation interne, les ressources humaines et financières, le système d'information. Avec un impératif : identifier les effets et les impacts des actions sur les usagers.

Ainsi, la Loi dite de 2002-2 a bouleversé le champ du social en posant un cadre réglementaire décrié mais nécessaire à la structuration des ESSMS. Eu égard à la thématique de notre mémoire, nous nous focaliserons principalement sur l'évaluation interne, objet de la démarche effectuée lors du cas pratique à l'Association des Cités.

1.2 L'évaluation interne

1.2.1 Les objectifs de l'évaluation interne

Au terme d'un long processus, la Loi de 2002-2 et les ajouts qui ont suivis, ont donc permis d'unifier l'approche évaluative de la diversité des structures en proposant de nouveaux outils visant à promouvoir les droits des usagers et l'évaluation de la qualité.

Dans cette perspective, l'évaluation interne poursuit une visée « pédagogique de mobilisation » (SAVIGNAT, 2009, p52) pour aider gestionnaire et professionnels à optimiser l'adéquation des actions avec les besoins et attentes des personnes accompagnées, via la mesure des effets des actions, l'évolution des pratiques et les compétences collectives, et la valorisation des actions réalisées et des résultats obtenus. A cet égard, outre que l'évaluation répond à une obligation de mise en conformité des actions aux regards des textes légaux et réglementaires, elle est l'occasion d'un « débat collectif sur ce qui fait la valeur d'une action », un jugement de valeur qui permet de qualifier et d'apprécier les pratiques en réfléchissant aux écarts entre les intentions et la réalité. (BARBE, 2012¹⁵).

Elle permet aussi de disposer d'instruments de régulation dans une logique de maîtrise et d'optimisation, propre à « étayer les décisions que chacun doit prendre dans sa sphère de compétences » (TABIASCO, 2012)¹⁶. En intégrant la question de l'utilité d'un dispositif quel qu'il soit (secteur, établissement, services, prestations), elle constitue de fait un outil d'aide à la décision et de détermination des priorités d'actions en vue d'améliorer la qualité des prestations tant en termes d'adéquation de l'offre que d'efficacité et d'utilité.

1.2.2 Les principes de sa mise en œuvre¹⁷

Au regard des craintes historiques du champ social, l'évaluation doit d'abord être distinguée des démarches d'audit, certification et contrôle. Elle doit être présentée comme une démarche de questionnement globale (activités et effets produits, cohérence avec les missions, ressources

¹⁵ Journées départementales du Comité régional du travail social de Bretagne (CRTS) organisées en 2012 autour de l'évaluation dans le secteur social et médico-social et la diversité de ses approches et de ses enjeux.

¹⁶ Idem.

¹⁷ D'après ANESM, guide des bonnes pratiques, 2009

mobilisées, adéquation aux besoins des usagers) propice à concevoir des pistes de progrès dans le souci d'améliorer les pratiques et la qualité des prestations, et nécessitant, pour ce faire, de décrire et d'évaluer par un recueil d'informations précises et ciblées les articulations ou processus-clés. Outre l'effort d'objectivation et le choix de critères pertinents qui sont des conditions essentielles de sa réussite, il importe de souligner sa dimension participative, qui intègre les points de vue de l'ensemble des acteurs concernés.

Points clefs de l'évaluation

Commencer par définir un projet d'évaluation, en se donnant des finalités opérationnelles et des axes pour formaliser un questionnement et arrêter une méthode (améliorer le travail d'équipe, connaître le point de vue des usagers, rendre des comptes de manière plus générale). En tout état de cause, il importe de considérer la structure ou le service à évaluer dans une perspective systémique pour interroger les rapports avec les différents aspects de son environnement. Eu égard au sujet traité dans ce mémoire, il est important de préciser que l'évaluation interne, telle qu'elle est présentée dans le guide éponyme, appréhende la question de la finalité selon plusieurs critères dont celui de la dimension de l'utilité sociale (à côté de la pertinence, de la cohérence, de l'efficacité, de l'efficience et de l'impact). Sans la nommer explicitement, au moins deux de ses objectifs sont de « valoriser l'action conduite » opportunité pour questionner les pratiques professionnelles et « le sens de l'action » ainsi que « d'interpeler pour contribuer à l'évolution du secteur » en donnant du sens aux évolutions perçues dans le secteur en étant force de propositions.

Au-delà d'une précaution méthodologique pour éviter d'embrasser trop large en atomisant le questionnement dans un halo de sujets d'inégal intérêt, c'est une manière de s'approprier la démarche. Une fois validée et déployée, celle-ci va déboucher sur un premier diagnostic portant sur les grands écarts/dysfonctionnements ou nœuds de tensions.

Pour s'assurer d'un bon déploiement du processus à toutes ses étapes, il est recommandé de constituer une instance de pilotage multipartite et collégiale (CNESMS, 2006). Selon les thèmes, l'information collectée l'est sous la forme d'indicateurs (activité, structure, processus, résultats) ou de données qualitatives, qui sont ensuite mises en tension pour analyse et interprétation avant d'être restituées sous forme d'un rapport de synthèse. Pour une bonne articulation de l'évaluation interne avec l'externe, certaines rubriques doivent être impérativement renseignées (prise en compte des usagers, organisation et fonctionnement de l'établissement ou du service, pratiques professionnelles, rapports à l'environnement et aux politiques publiques).

1.2.3 Les enjeux de la qualité

Comme nous l'avons vu, la loi 2002-2 exhorte les établissements et services en action sociale et médico-sociale à « évaluer la qualité de leurs activités et des prestations qu'ils délivrent ». Le concept de « qualité » paraît évident de prime abord (qui revendiquerait un service et des prestations de non-qualité ?). Mais il est moins simple de savoir ce que recouvre la qualité. S'agit-il de la valeur d'un service rendu aux usagers, de la performance d'un établissement ou la mise en place d'un projet de service ? Pour éviter tout malentendu, on parle plutôt d'amélioration continue de la qualité des prestations qu'ils délivrent. La démarche qualité permet à une organisation d'engager un processus sur une longue durée afin de conforter ses points forts et de réduire ses points faibles dans un but d'amélioration continue du service rendu à l'utilisateur. L'évaluation contribue en effet à adapter les réponses aux besoins des personnes accompagnées, et à prévenir les risques liés à leur vulnérabilité. Elle représente par ailleurs, pour les ESSMS, un levier pour mettre en œuvre un management par la qualité, qui s'appuie sur une méthodologie prenant en compte des perspectives croisées des professionnels et des usagers avec un focus sur les usagers à travers un questionnaire ; une approche rigoureuse adossée à des outils spécifiques et adaptés ; une interrogation régulière de la pertinence et du sens de l'action collective au regard de besoins identifiés.

Les raisons de la mise en œuvre de l'évaluation et amélioration continue de la qualité¹⁸

Pour les représentants des ESSMS présents lors des journées sur l'évaluation dans le secteur social et médico-social, la mise en œuvre d'une évaluation de la qualité, permet d'interroger la cohérence, la pertinence et l'efficacité de l'activité et ses prestations. Elle réinterroge l'organisation, les moyens, et les pratiques professionnelles ce qui lui permet donc de :

- Prendre du recul sur les pratiques, les valeurs et l'éthique ;
- Redonner du sens aux pratiques et aux missions ;
- Porter un regard différent sur son travail, ses pratiques habituelles ;
- Sortir de la routine ;
- Produire de la connaissance et de la reconnaissance des services et du travail réalisé ;
- Dynamiser une démarche éthique ;
- Repérer les dysfonctionnements et les maltraitances ;
- Adapter les pratiques au changement ;
- Réajuster les pratiques sur le terrain dans l'intérêt des usagers.

¹⁸ Synthèse des journées départementales du CRTS, 2010

Cette démarche est avant tout participative et c'est ce qui permet à toutes les parties prenantes d'être actrices et de s'exprimer. Comme nous l'avons noté précédemment, même si l'évaluation répond à une obligation de mise en conformité des actions aux regards des textes légaux et réglementaires, elle ambitionne aussi une meilleure compréhension des établissements afin d'améliorer leurs pratiques et la qualité de leurs prestations. Au surplus, elle constitue de plus en plus souvent pour le secteur social et médico-social l'occasion d'apprécier la valeur de son action à travers les questionnements suscités lors de la mise en œuvre de l'évaluation et des débats qui vont en découler. S'interroger sur la valeur des actions revient à questionner la pertinence des pratiques professionnelles en disant ce qu'on fait, comment on le fait et ce qu'on produit. A ce titre, l'évaluation interne se rapproche de l'évaluation de l'utilité sociale qui comme nous le verrons cherche à produire du sens.

1.3 Le concept d'utilité sociale

Le concept d'utilité sociale se rapporte principalement à l'activité d'une entreprise d'économie sociale et solidaire. En toute logique, l'expression veut dire « utile à la société ». Mais une entreprise privée est également utile à la société. Pour les porteurs d'activités d'utilité sociale, l'enjeu est la reconnaissance de la plus-value sociale de leurs projets.

Il s'agit d'une notion évolutive et plurielle qui « émerge dès les années 70 dans le contexte de redéfinition des responsabilités autour de la co-production des biens communs. Son histoire associe l'État et sa politique fiscale, notamment dérogatoire, et l'économie sociale. » (FREMEAUX, 2013, p27)

1.3.1 Approche fiscaliste

A l'origine, la notion est employée dans un cadre juridique pour justifier l'attribution d'exonérations fiscales à des associations. Sa première apparition remonterait à l'arrêt du Conseil d'État du 30 novembre 1973 concernant « l'affaire de la clinique Saint-Luc ». Les deux critères habituels de non-lucrativité (gestion désintéressée et réinvestissement des excédents dans l'activité) n'apparaissant plus suffisants pour justifier que l'association gérant cette clinique bénéficie d'exonérations d'impôts, un troisième critère est ajouté. Pour démontrer qu'il n'y a pas d'entrave à la concurrence, les bénéficiaires de l'institution doivent également profiter de sa gestion désintéressée (Gadrey, 2006, p. 239, cité par Frémeaux, 2013).

En 1998, le caractère « utilité sociale » est officiellement attribué par l'administration fiscale à une gestion désintéressée de l'activité associative. Le caractère désintéressé de la gestion est garanti à condition que les dirigeants exercent leur fonction à titre bénévole et ne procèdent à aucune distribution directe ou indirecte de bénéfices.

Pour s'assurer que l'utilité sociale d'une association est avérée et décider si elle est soumise ou non à l'impôt sur les bénéfices, l'administration fiscale examine successivement quatre critères concernant les modalités de production des services rendus par l'association. Il faut que son activité réponde à un besoin peu ou pas pris en compte, qu'elle cible préférentiellement des personnes vulnérables au vu de leur situation économique et sociale, que le prix des produits soit inférieur aux coûts du marché, ou modulé selon les bénéficiaires, et qu'elle ne soit pas promue à titre commerciale mais dans un seul cadre d'appel au don et d'information aux bénéficiaires des prestations de l'association. Cette règle dite des « quatre P » (Produits, Publics, Prix, Publicité) est complétée par l'obligation d'utiliser les excédents aux seules fins de faire face à des besoins ultérieurs ou à des projets entrant dans le champ de son objet non lucratif »¹⁹.

1.3.2 Approche socio-économique

Considérant cette approche fiscaliste de l'utilité sociale comme trop réductrice, le Conseil national de la vie associative (CNVA) a proposé de caractériser de manière plus qualitative les associations dites d'utilité sociale. En juin 1995, il édite une liste de critères destinés à mettre l'accent sur le projet plutôt que sur l'activité de l'association, considérant comme déterminants à la reconnaissance d'utilité sociale une activité non lucrative et une gestion désintéressée, l'apport social de l'association à la collectivité, le fonctionnement démocratique et l'existence d'un agrément.

Allant plus loin, Alain LIPIETZ a proposé, dans son rapport remis en 2000 sur l'entreprise à but social et le tiers secteur²⁰, trois dimensions de l'utilité sociale : l'utilité écologique (les actions en direction de l'environnement, bien collectif), l'utilité sociale comme « action en faveur des pauvres », l'utilité sociale relevant du « halo sociétal » (recréation des liens sociaux).

Mais le travail le plus abouti, réalisé en 2004 à partir d'une quarantaine de rapports, demeure celui de Jean GADREY, qui donne de l'utilité sociale la définition suivante : « *Est d'utilité sociale l'activité d'une organisation de l'économie sociale qui a pour résultat constatable et, en général, pour objectif*

¹⁹ instruction fiscale du 15 septembre 1988 relative aux associations

²⁰ Complémentaire des deux secteurs économiques bien identifiés (public et privé), le tiers-secteur est un secteur hybride à la croisée du public et du privé doté le plus souvent d'un cadre réglementaire spécifique, Définition tirée de l'AVISE

explicite [...] de contribuer à la cohésion sociale (notamment par la réduction des inégalités), à la solidarité (nationale, internationale, ou locale), à la sociabilité, et à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, l'environnement et la démocratie) ». (GADREY, 2004, p 121)

Pour donner corps à cette définition, Gadrey répertorie trente-cinq critères élémentaires qu'il classe dans une grille de onze critères globaux eux-mêmes regroupés en cinq thèmes d'utilité sociale. L'utilité sociale des associations ainsi définie est très proche de leur contribution à l'intérêt général mais aussi de leur contribution au bien commun, dans la mesure où elle responsabilise les personnes en valorisant leur « capacités²¹ » et leur participation au développement durable, ainsi que des notions plus générales telles que l'entraide, le dialogue et la prise de parole de tous. Enfin, traduits en indicateurs, les critères qui la définissent sont des bases pour son évaluation.

Tableau I : Critères d'utilité sociale, selon Jean Gadrey (2004)

Thème	Critères globaux	Critères élémentaires
Thème 1 Utilité sociale à forte composante économique	Richesse créée ou économisée	Moindre coût collectif
	Territoire	Réduction indirecte de coûts
		Contribution au taux d'activité
		Contribution au dynamisme économique
Thème 2 Egalité développement humain et développement durable	Egalité, développement des « capabilités »	Actions vers publics défavorisés
		Insertion des désaffiliés dans l'emploi
		Égalité professionnelle homme femme
		Tarifification modulée des services
		Droit au logement
	Solidarité internationale, développement humain	développement humain et lutte contre la pauvreté
		Défense des droits de l'homme
	Développement durable	Améliorer la qualité de l'environnement naturel
Préserver les ressources naturelles		
Thème 3 lien social et démocratie locale	Lien social	Création de liens sociaux
		Entraide, Lien social échanges locaux de savoirs
		Impact positif du capital social
	Démocratie locale	Dialogue participatif, décision pluraliste

²¹ Concept développé par Amartya Sen, la capacité traduit l'idée que chaque personne devrait pouvoir être en capacité d'agir et de choisir librement le type de vie qu'elle souhaite. À cette fin, l'octroi de droits est nécessaire mais ne suffit pas le plus souvent. Cette liberté suppose une certaine autonomie financière et une capacité à se projeter, à anticiper.

		Prise de parole des citoyens
Thème 4 Contributions à l'innovation sociale, économique, institutionnelle	Innovation	Découverte de besoins émergents
		Réponse à des besoins non couverts
	Valeur du « monde » de la création	Innovations institutionnelles
		Innovations organisationnelles
Thème 5 Utilité sociale « interne » avec effets possibles de contagion « externe »	Désintéressement, don et bénévolat	Non lucrativité
		Gestion désintéressée
		Action bénévole
	Gouvernance alternative et plus démocratique	Règles de démocratie interne et participation conjointe
		Libre adhésion : libre entrée et libre sortie
	Professionnalisme associatif	Formation interne coopérative
		Reconnaissance sociale et salariale
Formations internes et externes		

1.3.3 Approche légale

S'appuyant en partie sur ces critères, la Loi du 31 Juillet 2014 relative à l'Économie Sociale et Solidaire marque la reconnaissance législative « d'un mode d'entreprendre différent ». Dans son premier article, elle définit les 3 principes fondamentaux de l'ESS que sont la poursuite d'un autre but que le seul partage des bénéfices, la gouvernance démocratique et une gestion responsable. Dès l'article 2 de la loi, l'utilité sociale y est définie selon des critères faisant référence à sa finalité :

« Sont considérées comme poursuivant une utilité sociale les entreprises dont l'objet correspond à une des trois conditions suivantes :

1. Apporter un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle, de leur état de santé ou de leurs besoins en matière d'accompagnement social ou médico-social. Ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise ;

2. Contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles, à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire, à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale ;

3. Concourir au développement durable dans ses dimensions économique, sociale, environnementale et participative, à la transition énergétique ou à la solidarité internationale, sous réserve que l'activité de l'entreprise soit liée à l'un des objectifs mentionnés aux 1° et 2° . »

1.3.4 Approche anthropologique

Pour nombre d'acteurs, les approches précédemment évoquées, aussi nécessaires qu'elles soient, n'épuisent pas la réalité de l'utilité sociale. A cet égard, le GREUS²² en a développé une 4^{ème} intégrant la manière dont cette notion interroge la vision collective du monde, et les fondements du sentiment d'appartenance et de reconnaissance au sein d'une organisation. A travers ce prisme d'inspiration anthropologique, il s'agit notamment de mettre au travail la question du sens de l'activité commune et la contribution collective au monde commun.

Il y a, dans cette façon de se situer au-delà de la simple production de chose (biens ou service) le souci de prendre en compte la dimension politique de l'action, c'est-à-dire de considérer tout ce qui, au travers d'elle, vient influencer sur le bien commun. L'utilité sociale, à cette enseigne, c'est aussi ce que chacun partage avec les autres et qui participe d'une vision commune, ce qui fait à la fois identité (le discours intérieur qui structure les personnes du dedans en donnant du sens et de la cohérence à leur existence) et appartenance (ce qui leur permet de faire société, ce qui les inscrit dans le collectif, à savoir institutions, normes culturelles, symboles, valeurs, toutes productions humaines qui les font participer à une histoire commune). Ce par quoi certains auteurs ont pu dire de l'utilité sociale qu'elle était la dimension constitutive de l'agir, c'est-à-dire la dimension de l'action qui renforce la cohésion individuelle qui structure les personnes, leur donne un supplément d'être, les aide à donner du sens et renforce la cohésion sociale en améliorant le vivre ensemble (LASIDA, 2017).

Sur le plan du fonctionnement des organisations, une telle approche permet de prendre également en compte des critères internes (désintéressement, don, bénévolat, gouvernance associative) rarement considérés comme des critères d'utilité sociale par les structures associatives bien qu'évoqués par les acteurs de terrain. Ils renvoient au sens de l'action associative et plus largement de la vie en société et donc à son influence sur le bien commun.

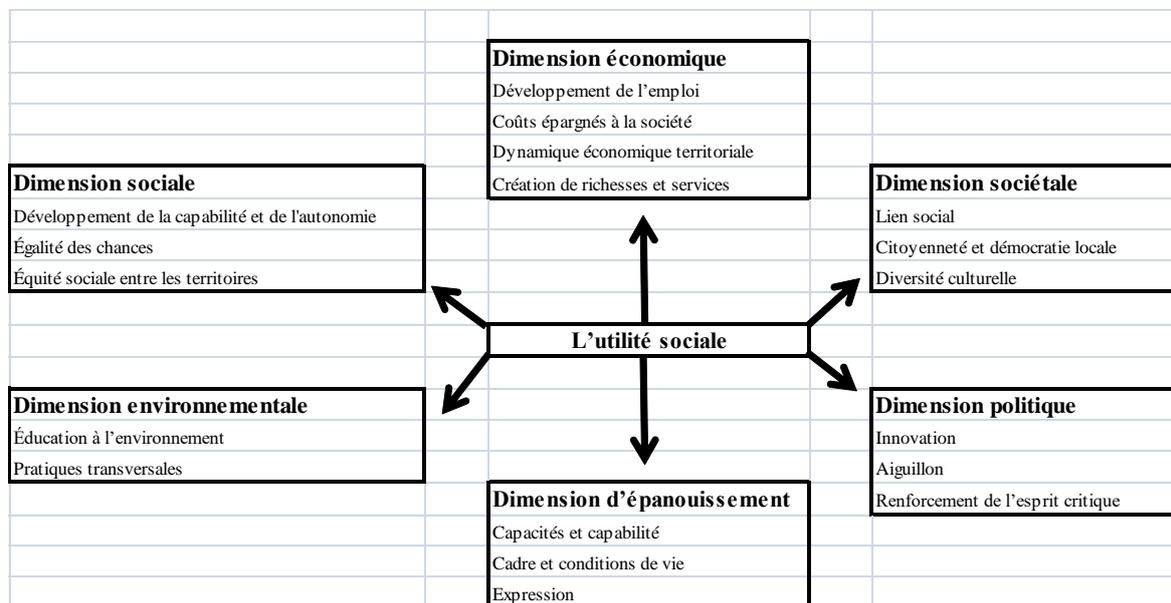
1.4 Qu'est-ce que l'évaluation de l'utilité sociale ?

Une fois posés ces jalons théoriques, la question est autrement plus complexe de savoir comment en rendre compte dans la pratique. Démarche impulsée par les acteurs de l'ESS depuis une quinzaine d'année, l'évaluation de l'utilité sociale prend aujourd'hui son essor dans le champ de l'entrepreneuriat social et des entreprises de l'économie « classique ». Elle intègre les dimensions

²² Groupe de Recherche de l'Evaluation de l'Utilité Sociale de l'Institut Catholique de Paris

sociales, économiques, environnementales et de transformation sociétale. Elle concerne les apports aux clients/usagers, aux territoires et plus globalement à la société.

Figure 1 : les différentes dimensions de l'utilité sociale



Source : AVISE

1.4.1 Finalités de la démarche

Elle permet aux associations, coopératives, fondations et entrepreneurs sociaux d'une part d'identifier et de valoriser leurs spécificités, de devenir autonome et efficace dans la mesure de leur impact social et d'autre part, de renforcer le sens de leur action et de développer leurs liens partenariaux publics et privés (renforcer la dynamique interne et partenariale).

L'AVISE (2007) précise ces finalités en y associant des objectifs intermédiaires. Pour les organisations de l'ESS, évaluer leur utilité sociale revient donc à :

- Renforcer la cohérence de leur projet interne en le repensant au regard du sens de l'action, en clarifiant les finalités, objectifs et actions et en dynamisant les équipes.
- Piloter leurs actions au regard d'indicateurs pertinents en développant une gestion stratégique par le sens, en améliorant l'efficacité des actions et en s'inscrivant, le cas échéant, dans une démarche de progrès.
- Valoriser leur impact social en construisant des argumentaires pertinents et étayés, en communiquant auprès de leurs partenaires et leurs équipes, en argumentant leur responsabilité sociale et environnementale et se faisant reconnaître comme un acteur efficace, solidaire et engagé sur son territoire.

- Développer de nouveaux partenariats et mobiliser des investisseurs en rendant compte de leur impact social, en mobilisant de nouveaux investisseurs privés et publics et en étant reconnu comme entrepreneur social, acteur de l'économie sociale et solidaire.
- Renforcer leur pouvoir d'agir en identifiant leurs spécificités pour mieux se positionner, en renforçant le pouvoir d'agir individuel et collectif et étant en capacité d'auto-évaluer leur utilité sociale.

1.4.2 Voies et moyens de la démarche

On le voit à travers cette liste, l'utilité sociale poursuit des finalités plus ou moins quantifiables et plus ou moins externes à l'organisation. Selon la nature des objectifs, l'évaluation reposera sur des méthodes différenciées que le rapport Frémeaux (2013) a utilement rappelées : Sur le plan externe, l'évaluation de l'utilité sociale renvoie à des évaluations et/ou indicateurs d'impacts et d'effets de ce que produit l'organisation sur son environnement (plus-value sociale, valeur ajoutée sociale), version la plus courante de la mesure d'utilité sociale (Gadrey, 2004). Sur le plan interne aux organisations, il s'agit de consolider un projet interne, permettant aux acteurs de l'économie sociale et solidaire de développer des capacités réflexives sur leurs missions, leur projet. L'accent est alors mis sur les démarches de progrès, sur l'auto-évaluation, et sur la réflexion sur le sens du projet et de la mission.

De façon plus théorique, il n'est pas inutile de préciser que la diversité de ces approches renvoie à une opposition de fond entre d'une part les tenants d'une évaluation pluraliste qui associe de nombreux acteurs et représentants de groupes d'intérêt, qui produit des interprétations et dégage des consensus plutôt qu'elle n'établit des causalités ; et d'autre part, les tenants d'une évaluation scientifique indépendante fondée sur une mesure objective des actions menées par le politique.

La méthodologie d'évaluation de l'utilité sociale développée par H. Duclos²³ depuis une quinzaine d'années, s'articule autour des étapes suivantes :

- Clarifier les enjeux de l'évaluation. Cette étape permet d'adapter la méthodologie aux enjeux et aux moyens de la structure.
- Identifier l'utilité sociale avec l'ensemble des parties-prenantes (dirigeants, salariés, administrateurs, partenaires financiers/techniques, clients/bénéficiaires/usagers),
- Construire un cadre d'analyse avec des critères et indicateurs d'impact social, un cadre d'analyse ainsi qu'un dispositif de collecte adapté à la structure.

²³ source : utilite-sociale.fr

- Analyser les données. Cette étape est essentielle pour contextualiser les résultats et leur donner du relief. Elle comprend un temps d'analyse partagée avec les parties-prenantes.
- Produire des documents adaptés aux enjeux de la structure (panorama de l'utilité sociale, rapport d'activité, supports visuels, argumentaires, préconisations, etc.).

Elle s'adapte au contexte spécifique de chaque organisation dans les logiques d'auto-évaluation accompagnée (lien avec l'évaluation interne) mais également d'évaluation externe participative. Elle propose également des critères spécifiques afin d'observer l'intensité de l'utilité sociale.

Tableau II : Référentiel d'identification et de mesure de l'utilité sociale générée par les structures de l'ESS

Critères de la cohésion sociale	Critères du développement local	Critères du changement sociétal
Lien social Égalité des chances Ouverture et diversité culturelle Solidarité envers les personnes en difficulté	Démocratie participative Emplois, Activités Eco développement Équité territoriale	Innovation Promotion d'un mode de vie solidaire et équitable

Sources : CRES Languedoc Roussillon et association Culture et Promotion 2006.

La démarche s'inscrit dans un processus permanent d'innovation. Depuis 15 ans, les outils d'évaluation et référentiels d'évaluation produits sont mutualisés et capitalisés. Ils sont mis à disposition des nouvelles structures qui contribueront à leur tour à la construction de l'outillage commun. Cette logique de progrès permanent donne à la méthodologie une capacité à s'adapter à tous les contextes et la dote d'un outillage très diversifié²⁴. Par ailleurs, l'évaluation de l'utilité sociale d'une action étant liée aux spécificités de chaque territoire, une approche territorialisée a été développée par Hélène Duclos (association Culture et Promotion) permettant d'apprécier trois grandes thématiques de l'utilité sociale : la cohésion sociale; le développement local ; le changement sociétal.

S'agissant plus particulièrement de la dimension anthropologique de l'utilité sociale, l'évaluation doit prendre en compte les représentations qui façonnent le monde et les rapports humains et qui sont producteurs de sens pour tous et pour chacun (narrations individuelles et collectives), LASIDA, MACHADO, RENAULT (2017). A cet égard, cette évaluation doit s'appuyer sur ce qui remonte du

²⁴ Depuis le mois de juin 2016, les évaluations mobilisant la méthodologie développée par Hélène Duclos utilise le sigle #EUSIS afin de faciliter le repérage et la diffusion de ces travaux

terrain en tenant compte des interactions humaines. A la différence de l'évaluation de l'impact social qui segmente et objective, elle interprète dans une approche systémique, basé sur l'interprétation. On est dans la vision (vision de l'homme et de la société), les valeurs, la production de sens, le monde vu comme patrimoine (dimension culturelle et anthropologique de la société, ou prévalent l'intérêt et le sens commun et ce qui transcende les individualités).

Cette distinction est l'occasion de rappeler un point de méthode fondamental, à savoir que l'évaluation d'utilité sociale doit éviter de subordonner ou de confondre la « visée » (impact social, agir instrumental) et la « vision » (utilité sociale, agir constitutif) en gardant à l'esprit que l'action des organisations induit toujours, au-delà des objectifs mesurés, un système complexe d'interactions à différents niveaux, incorporant des aspects symboliques. A ce titre, elle doit savoir dépasser la simple observation des pratiques pour intégrer les discours de l'organisation (représentations) en se rappelant qu'on ne fait pas seulement pour faire (production de choses) mais aussi pour être (production de sens).

P. Savignat (2013) résume parfaitement cet enjeu quand il écrit de l'évaluation d'utilité sociale qu'il s'agit d'un principe d'évaluation dynamique qui intègre la complexité et le contradictoire, emporte des visions du monde et des dimensions de sens, et vient en complément de l'évaluation de performance gestionnaire, le bien-fondé d'une action ou d'un dispositif ne se limitant pas à la seule comptabilisation des activités en termes d'efficacité, d'efficience et de performance.²⁵

1.5 Limites de l'évaluation d'utilité sociale

1.5.1 Notion d'intérêt général pas toujours reconnue d'utilité publique

Fondamentalement, on peut estimer que des associations travaillent au bien commun dans la mesure où elles contribuent par leurs actions au respect des droits fondamentaux de la personne humaine, avec une démarche de solidarité, de démocratie interne et de responsabilité par rapport au bien commun de l'humanité. Pour que ces actions soient considérées comme d'intérêt général, il faut qu'elles soient reconnues par une puissance publique, ce qui n'est pas toujours le cas²⁶.

1.5.2 Risque de confusion entre utilité sociale et projet associatif

²⁵ A propos de l'évaluation d'utilité sociale, Pierre Savignat, préface « d'évaluer les établissements médico-sociaux »

²⁶ L'association Page ouverte à Nice, qui réalise un accompagnement des enfants roms pour les scolariser, n'est pas reconnue par la municipalité. Elle contribue au bien commun sans être reconnue pour son rôle d'intérêt général

Les associations se constituent en définissant un objet à leur action. Cet objet traduit généralement l'objectif et les finalités de l'association. Lorsqu'une association définit seule son utilité sociale, celle-ci risque de se confondre avec ses finalités associatives. Son utilité sociale peut pourtant être différente des finalités associatives. Les partenaires et usagers de l'association peuvent témoigner d'une utilité sociale que la structure ne perçoit pas où infirmer une utilité sociale que l'association revendique. De plus, l'utilité sociale est liée à un contexte. Elle se situe à la rencontre des finalités de l'association et du terrain sur lequel elle intervient à une période donnée. Elle est, en principe, plus conjoncturelle, alors que les finalités associatives peuvent être plus permanentes.

1.5.3 Réductionnisme et effets potentiellement pervers des évaluations trop scientifiques

À l'origine, le mot utilité est lié à l'utilitarisme²⁷, lui-même lié à une vision économiste et individualiste du fonctionnement social. Cette conception est souvent celle qui sous-tend les évaluations conduites par les économistes (cf. la notion anglo-saxonne de "*value for money*"). De plus, l'utilité sociale est une notion limitée. Elle n'a pas de définition unique valable en tout lieu et en tout temps. Pour être reconnue, elle doit être définie par différentes catégories d'acteurs. La définition de l'utilité sociale dépend des valeurs de ceux qui la définissent.

De fait, les acteurs de l'ESS ne se retrouvent pas nécessairement dans les critères d'évaluation classiques comme le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée ou même le nombre d'emplois créés, car ils ne traduisent pas ou mal leur apport à la société. Avec l'évaluation de l'utilité sociale, ces acteurs peuvent affirmer et justifier leur plus-value auprès des partenaires que sont l'État et les collectivités locales, ainsi qu'en direction des usagers, des bénéficiaires et plus largement des citoyens. Ces résultats objectivent les apports de ce secteur et permettent de le positionner au regard de l'économie classique.

Outre leur caractère parfois réducteur dans leur manière d'envisager l'utilité sociale comme une réalité qui s'imposerait aux acteurs, et non comme le fruit de négociations conventionnelles, les approches « scientifiques » indépendantes ont pour inconvénient de susciter l'émergence d'un véritable marché sur lequel différents types d'acteurs tentent de se positionner, avec pour effet une multiplicité de méthodes et de formations associées dans le domaine de la valorisation, de l'évaluation. Par ailleurs, quand elles sont confiées à des consultants externes prêts à concevoir des

²⁷ Système de morale et d'éthique qui, faute de pouvoir définir objectivement ce que sont le Bien et le Mal, se propose d'en faire abstraction en établissant "l'utile" comme principe premier de l'action. « Plus grand bonheur possible pour le plus grand nombre » (J. Bentham et JS Mill).

« usines à gaz dévoreuses de temps » pour les personnels qui y sont soumis, ce type d'évaluation représente selon Frémeaux (2013) un coût pour la puissance publique et les associations, avec parfois le risque de nuire à la qualité même du travail qu'elles sont destinées à évaluer.

1.5.4 Risques d'amoindrissement des fonctions d'innovation et d'aiguillon sociale

Par ailleurs, le secteur de l'économie sociale et solidaire se caractérise par sa capacité à expérimenter de nouveaux modes d'action repris par la suite par le secteur économique classique, permettant à la société d'évoluer. De même, ce secteur peut impulser des actions plus revendicatives qui interrogent ou remettent en cause la société. Or, pour P. Savignat (2013), un des freins possibles à l'évaluation de l'utilité sociale est d'être perçue comme pouvant contrarier la capacité d'innovation et amoindrir la fonction d'aiguillon social du champ associatif par excès d'alignement sur la notion de bien commun incarné par l'Etat. Dans ce cas, le trop de conformité politique induit par le besoin de reconnaissance d'utilité sociale de l'association conduit paradoxalement à émousser sa singularité.

1.5.5 Risque de rejet ou de contestation du fait d'une mauvaise acceptabilité sociale

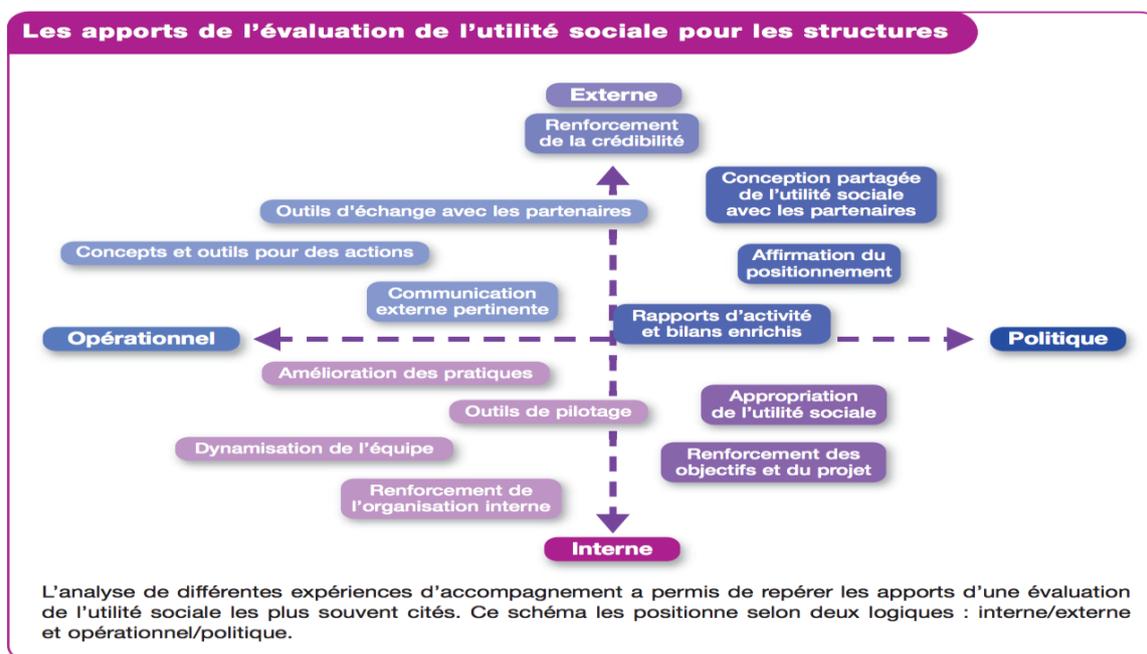
Enfin, si l'utilité sociale permet de sortir de la seule logique de conviction par le retour qu'elle permet d'opérer sur la perception du service au-delà des bénéficiaires, on peut imaginer que cela ne se fasse pas toujours au bénéfice de l'organisation (question de l'acceptabilité sociale de certaines thématiques/actions). Tout le monde ne partageant pas le même modèle de société, et donc la même conception de ce qui peut être utile ou pas à la société, L'AVISE (2007) cite l'exemple des campagnes pour les préservatifs qui ont une utilité évidente pour ceux qui luttent contre le sida, mais peuvent être condamnées par certains catholiques dans la ligne des préceptes sur le droit à la vie. L'utilité sociale dépend également du contexte : ce qui est utile ici ne l'est peut-être pas ailleurs, ce qui est utile aujourd'hui ne le sera peut-être pas demain.

1.6 Évaluation interne et démarche d'utilité sociale : quelle complémentarité ?

Après avoir tenté de faire ressortir les grandes lignes de l'évaluation interne en pointant sa finalité de mise en conformité des actions au regard des textes légaux et réglementaires et caractériser l'évaluation de l'utilité sociale selon diverses approches, il semblerait que le rapprochement des deux évaluations pourrait être pertinent à plusieurs égards. Comme évoqué, selon Frémeaux (2013) l'utilité sociale en France est plutôt utilisée de manière extensive en articulant des logiques internes

aux organisations et des logiques plus externes. Par ailleurs, l'AVISE²⁸ via l'analyse d'expériences d'accompagnement a repéré de nombreux apports de l'évaluation de l'utilité sociale pour les structures qui font écho à l'évaluation interne, notamment l'amélioration des pratiques et le renforcement de l'organisation interne ou de la dynamique de l'équipe lors de l'évaluation.

Figure 2 : apport de l'utilité sociale pour les structures



Bien que ces éléments nous semblent attester du bénéfice de leur couplage, il nous est apparu nécessaire de poser les points communs et les divergences de ces deux évaluations.

Tableau III : points de convergence et différences entre évaluations interne (EI) et d'utilité sociale (US)

Points de convergence	Différences
Liberté d'expression, pluralité de points de vue, Respect de la singularité de chacun Association des parties-prenantes (PP)	EI : évaluation en temps T des moyens mis en œuvre dans le but d'améliorer la démarche qualité US : évaluation qui se construit dans le temps dans le but d'améliorer le sens de son action
Processus participatif (peu mis en place pour les EI)	plus objectif pour EI et plus interprétatif pour US
EI : Evaluer les impacts (Loi 2002 mais peu/pas fait) US : Evaluer les effets, plus value de l'action sur PP	Vision partagée ne portant sur les mêmes objets Pour EI : actions et moyens mis en œuvre Pour US : monde commun
Démarches créatrices de changement avec effets communs sur la cohésion sociale, liens	Mais pas toujours sur le même plan EI : actions pour améliorer de la qualité US : action pour donner du sens
Co-construction via débat, échanges et partage	Référentiels habituellement distincts
Auto-évaluation	US : parfois recours à un consultants tiers

Source : rapporteuse, d'après éléments de la littérature

²⁸ Evaluer l'utilité sociale de son activité, Les cahiers de l'AVISE N°5 p52

A travers ce tableau, nous avons tenter de récapituler les points communs et les différences entre les deux méthodes afin de mieux apprécier la pertinence de les articuler. En premier lieu, le principe d'une dynamique participative qui associe des parties-prenantes pour débattre et partager, en font une même occasion de favoriser l'expression des professionnels et l'amélioration des pratiques. Cependant, il faut nuancer ce point du fait de leurs grilles d'analyse différent, l'évaluation de l'utilité sociale, axée sur l'interprétation, se bâtissant dans le temps tandis que l'évaluation interne, plus objective et normée, se focalisant à un moment déterminé sur l'appréciation de moyens mis en œuvre. La co-construction est un autre point de convergence important en ce qu'il est source d'échanges et de partage d'expériences susceptibles de renforcer la cohésion et la cohérence interne. Enfin, le fait que ces évaluations soient faites en interne à la structure de manière autoportées, témoigne de processus parents, même si dans les faits, les associations semblent souvent avoir recours à un consultant pour les aider dans leur démarche d'utilité sociale.

En guise de conclusion, et malgré une lente et parfois laborieuse appropriation de la loi de 2002, l'ensemble des ESSMS, qui ont, à ce jour, au moins effectué une évaluation interne et une externe, semblent s'acculturer à la notion d'évaluation, d'autant plus perçue comme partie intégrante du travail social qu'elle les aide à prendre le recul nécessaire sur leur pratique professionnelle pour optimiser leurs actions et améliorer la qualité du service rendu aux usagers. Signe que la démarche d'évaluation interne est entrée dans les mœurs, les pouvoirs publics portent désormais une grande attention, notamment via l'ANESM, aux effets de cette évaluation pour les usagers et aux conditions de participation à cette dynamique. De son côté, l'inscription de la notion d'utilité sociale dans la loi de 2014 en consacre l'essor et la légitimité dans le secteur de l'ESS, cette démarche étant perçue par nombre d'associations du secteur comme pourvoyeuse de sens, en plus de valoriser les impacts de l'action et de favoriser le développement des partenariats.

A certains égards, ces deux logiques présentent des aspects de méthode communs et produisent des similitudes d'effets qui sont autant de points d'accroche dans la perspective de leurs rapprochements. La réalité de ces convergences et l'intérêt de les utiliser à des fins de couplage des deux logiques d'évaluations vont être examiner à travers le cas pratique de l'Association des Cités développés dans la partie suivante.

2 Une méthode innovante décrite à partir du cas pratique de l'association des Cités du Secours Catholique

Créée en 1990 à l'initiative du Secours Catholique, l'Association des Cités du Secours Catholique est une association de loi 1901, dont la mission est d'accompagner les personnes (9300 personnes en 2016) en situation d'exclusion et de handicap dans les domaines de l'hébergement et du logement, de la santé, de la justice, de l'insertion professionnelle et de la formation, de la parentalité et de la petite enfance, et de la vie citoyenne. L'association compte 19 cités, réparties sur 3 territoires (Île de France, Sud et Centre-Ouest), qui représentent 90 dispositifs où travaillent près de 970 professionnels et plus de 500 bénévoles. L'association fonde sa dynamique sur les trois valeurs que porte le réseau Caritas France auquel elle appartient : la confiance, l'engagement et la fraternité.

2.1 La genèse du projet

2.1.1 Pourquoi se lancer dans une démarche d'utilité sociale ²⁹?

Lors du congrès de l'UNIOPSS en mars 2016, un accent particulier a été mis sur l'évaluation de l'utilité sociale. A cette occasion, il a été proposé de faciliter la mise à disposition de stagiaires afin de travailler sur cette thématique. Il s'agissait d'une opportunité pour les associations de se repositionner dans leur rapport avec les pouvoirs publics en faisant valoir de manière plus évidente leur contribution au bien commun. C'est à l'issue de ce congrès que l'Association des Cités a souhaité développer un partenariat avec le Groupe de Recherche sur l'Evaluation de l'Utilité Sociale (GREUS) de l'Institut Catholique de Paris.

Depuis un an, plusieurs démarches ont vu le jour au sein de l'association des cités comme l'évaluation d'utilité sociale de leurs dispositifs d'accompagnement en logement, puis le séminaire des directeurs afin d'aborder la question du plaidoyer au regard de l'évaluation de l'utilité sociale, et enfin simultanément, de définir l'utilité sociale de la branche handicap et préparer la campagne d'évaluation interne.

Développer une démarche d'évaluation de l'utilité sociale au sein de l'association des Cités peut apporter à l'association un regard différent sur elle-même, éclairer ce qu'elle a de spécifique dans son action et donner du sens à l'action de chaque professionnel. Il s'agit pour l'association, d'acquiescer une reconnaissance et une visibilité fondées sur la valorisation de son action, sur la part qu'elle

²⁹ Sources : Entretien avec A. Muller, responsable qualité et compte-rendu du CODIR déc 2016 (document interne à l'ACSC)

prend, en qualité, à l'évolution de la société, mettant en avant une parole partagée avec les personnes en difficulté.

En développant l'évaluation de l'utilité sociale à travers plusieurs chantiers, l'association souhaite que ces notions soient intégrées dans le projet associatif, les projets d'établissement et les évaluations internes et dans les travaux sur le sens du travail social et médicosocial. La démarche d'évaluation de l'utilité sociale touche à l'identité de l'action, à sa signification, à ce qui se construit en termes de sens et de manière de faire ensemble.

C'est en connaissant mieux ce qu'elle veut apporter, le projet commun qu'elle souhaite porter, la représentation du monde qu'elle construit dans son action sociale et dans la manière singulière de la mener (la manière de faire ensemble - critères d'appartenance et de reconnaissance), que l'association pourra être plus forte pour défendre son identité.

Evaluation de l'utilité sociale : a priori quelle plus-value ?

Comme nous l'avons vu auparavant, l'évaluation classique est marquée par des exigences réglementaires et des recommandations de bonnes pratiques qui prédéterminent pour partie l'objet de l'évaluation. Les critères retenus interrogent principalement les moyens de l'action. Malgré l'inscription dans la Loi 2002-2 de la nécessité d'évaluer aussi les impacts de l'action, les associations se sont peu emparées de cette partie, faisant surtout porter l'évaluation sur les moyens. Selon Elena Lasida³⁰, l'évaluation de l'utilité sociale, quant à elle, n'est pas prédéterminée puisqu'elle est co-construite avec les parties-prenantes et permet d'inclure la mesure des effets sur ces parties-prenantes voire sur la société.

Ces deux types d'évaluations ont notamment en commun un processus de construction collective d'une connaissance et de la valeur des actions de l'association, et une approche participative avec l'implication de l'ensemble des parties-prenantes.

2.1.2 Mise en place de l'évaluation interne à l'Association des Cités ³¹

Pour répondre aux obligations réglementaires, le service qualité a initié une démarche d'évaluation interne en février 2011 au sein de l'association. Cette démarche a été finalisée au cours du premier trimestre 2012 pour l'essentiel des établissements. Le choix de l'association a été d'y inscrire

³⁰ Directrice du Master d'Economie Sociale et Logique de Marché de l'Institut catholique de Paris,

³¹ Les éléments sont tirés d'un entretien avec Alice MULLER, responsable Qualité de l'Association des Cités

l'ensemble de ses dispositifs, y compris ceux qui n'étaient pas soumis à cette obligation. Il s'agissait de saisir l'occasion de l'évaluation pour formaliser le questionnement des pratiques, valoriser les savoir-faire et les compétences collectives et définir les marges et les priorités d'amélioration et ce pour l'ensemble des établissements des cités.

Concernant plus spécifiquement le service qualité, l'évaluation devait notamment permettre d'appréhender les effets produits par les activités de la structure sur la qualité de vie des personnes et de vérifier l'adéquation des actions mises en place par rapport aux objectifs.

Une méthode novatrice plus en phase à la réalité de terrain

Cette première démarche a été jugée très décevante. Perçue comme trop éloignée du terrain, considérée « trop intello » du fait d'une élaboration des référentiels en lien avec un sociologue, elle a induit de fortes résistances sans avoir l'effet escompté auprès des professionnels. Quelques années plus tard, en 2016, une autre évaluation a été menée par Romain Bordeyne avec plus de succès : il s'agissait d'une démarche d'utilité sociale portant sur les dispositifs d'accompagnement en logement dont les référentiels ont été jugés tellement pertinents que les équipes ont spontanément demandé à pouvoir les utiliser. Inspiré par ce succès, la responsable Qualité de l'association, Alice Muller, a souhaité initié une nouvelle démarche d'évaluation interne sous le prisme de l'évaluation de l'utilité sociale, avec le souci d'une plus grande proximité avec le terrain et d'une plus forte implication des professionnels afin d'en optimiser l'acceptabilité par les équipes. Dans son esprit, l'idée était de « dépasser l'évaluation externe qui s'est surtout concentrée sur les moyens mis en place, pour aller vers une évaluation des effets de nos actions³² ».

En 2017, le service qualité a donc œuvré au déploiement d'une méthode dont la particularité innovante est d'associer la démarche d'évaluation interne avec celle de l'évaluation de l'utilité sociale. L'idée force est de mobiliser les acteurs concernés pour les faire travailler sur ce qui fait sens dans leur champ d'activité et d'identifier des critères d'utilité sociale associés à chaque activité afin d'impliquer les équipes autour d'une démarche qui toucherait d'avantage aux significations de leur action.

Outre d'interroger le sens de l'action de l'association, cette démarche d'évaluation cherche aussi à définir sa valeur et à caractériser l'utilité sociale de son intervention en termes d'effets sur les personnes bénéficiaires, l'association et ses salariés mais également au niveau plus global de la

³² Sédrati-Dinet Caroline, (2016), Evaluer l'utilité sociale, un enjeu pour les associations, *ASH*, n°2961, p26

société. Concrètement, l'ambition est de forger une vision commune de chaque forme d'accompagnement à partir d'un travail participatif regroupant personnes accompagnées, salariés, bénévoles, partenaires et financeurs.

Les instances de suivi de la démarche

Fin 2016, un Comité de Pilotage (COFIL) a été installé à la suite d'un appel à candidature auprès de l'ensemble des cités. Sa mission était d'accompagner toute la phase de préparation de la démarche (décembre 2016 à juillet 2017) en identifiant les référentiels d'évaluation à adopter ou leur méthode d'élaboration, en définissant la méthodologie pour la conduite des évaluations, les ressources nécessaires et les outils adéquats, et en participant à l'élaboration du kit de l'évaluation interne diffusé aux Cités. Le Copil était représentatif des cités de l'association par la diversité des lieux géographiques, des dispositifs et des publics accompagnés. Y siégeaient 3 directeurs de cité, 3 chefs de service, 2 salariés, 1 directeur du territoire, le service qualité, réunis à 5 reprises pendant les 8 mois d'élaboration de la démarche.

La méthodologie des ateliers a été co-construite avec la Plateforme projets de l'association, le service qualité, le GREUS et nous-même, alors stagiaire aux Cités. Comme nous le verrons, elle a évolué en phase avec le déroulement des journées thématiques en fonction de leur spécificité, des taux de participation observés et de la réussite des ateliers.

Des domaines d'activités ou dispositifs pour construire des référentiels spécifiques

Comme évoqué supra, l'association des Cités est constituée de 19 cités qui proposent une variété de dispositifs et d'activités. Au sein même des cités, il y a parfois plus d'une dizaine de structures différentes, à l'instar de la Cité de la Madeleine (Territoire Sud) qui comprend des CHU pour femmes, une crèche, une halte de nuit, une maison relais, un centre de stabilisation, un Centre d'accueil et d'Orientation (CAO) pour migrants ou de la Cité Escale Sainte Monique (Ile de France) composée d'un CHRS, d'un service AVDL et d'une pension de famille. Lors des journées de préparation à l'évaluation, il a été décidé, devant une telle diversité et afin de faciliter les échanges entre les services, les dispositifs des différentes cités et au sein d'une même cité, de regrouper l'ensemble des domaines d'accompagnement et des activités propres à l'association en 7 champs thématiques représentatifs des établissements de l'association (plus d'une vingtaine de dispositifs différents) :

Le thème de la santé et du soin fait l'objet d'une attention particulière à l'association des cités qui dispose de structures dédiées à l'accompagnement des personnes malades, incluant ACT³³ et foyers ou centres pour personnes avec handicap³⁴. Cette problématique est aussi très présente dans ses structures d'hébergement non dédiées (CHU ou CHRS, pensions de famille) qui reçoivent cependant des personnes malades qu'elles doivent accompagner. Sur ce thème, l'objectif principal de l'association est l'amélioration de l'état de santé des personnes accompagnées via des actions de prévention et de promotion de la santé et la formation des professionnels.

L'accompagnement à la parentalité est une des priorités des Cités qui accueillent et suivent des familles³⁵, monoparentales ou non, recomposées, des pères qui parfois ne peuvent exercer leur droit de visite et d'hébergement, des femmes seules, dont certaines ont leur enfant placé à l'ASE. Certains de ces parents. Les projets des Cités affichent la volonté de ne pas disqualifier ces parents dont certains n'ont pas bénéficié d'un modèle d'éducation permettant de transmettre des valeurs et des repères structurants à leurs enfants, mais de leur reconnaître des potentialités, pour les aider à restaurer un lien familial, au travers de partages d'expériences, d'échanges de paroles entre chaque famille, avec ou sans les enfants, pour trouver leurs propres solutions.

Un pôle parentalité intervient à cet égard dans l'ensemble des Cités auprès des enfants en contribuant à leur développement par le biais d'activités diverses (activités extérieures, soutien scolaire, groupe de parole...) et auprès de leurs parents en leur apportant soutien et accompagnement à travers l'intervention éducative de plusieurs adultes. L'importance donnée au collectif amène les parents à s'interroger sur la question du vivre-ensemble et du rapport à l'autre, ce qui favorise le renforcement de leur capacité d'agir. Il intervient également auprès des professionnels en leur proposant des formations sur l'interculturalité et la parentalité afin de répondre aux difficultés qu'ils peuvent rencontrer.

La mise en activité³⁶ fait l'objet d'un large soutien au sein de l'association en développant des actions qui permettent aux personnes accompagnées de s'engager dans une démarche d'insertion professionnelle ou d'accéder à des activités pour les plus éloignées de l'emploi. Elle part du postulat que les personnes accompagnées ont besoin de se sentir utiles et que la mise en activité fait partie de l'accompagnement global. Plusieurs dispositifs sont proposés comme « premières heures » en

³³ Voir annexe 1

³⁴ Ce thème concerne les appartements de coordination thérapeutique (ACT), le SAS 2A, les résidences accueil, les centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS), les centres d'hébergement d'urgence (CHU), centre d'hébergement d'Urgence Simple (CHUS) et le pôle Santé.

³⁵ Ce thème concerne les CHRS, CHU, CHUS, centre d'accueil, centre maternel, ACT, Foyer de vie, ACT, pôle parentalité, etc.

³⁶ Concerne les CHRS, CHU, CHUS, Entreprise adaptée ESAT, pension de famille, centre de formation, foyer occupationnel.

partenariat avec le département de Paris pour retrouver une dynamique d'insertion en travaillant quelques heures, ou encore « projet potager » pour remobiliser les personnes.

Le logement accompagné³⁷ comprend des résidences sociales ou résidences accueil, pensions de famille ou maisons relais. En plein développement à l'association des cités qui s'est orientée vers le « logement d'abord », ces dispositifs, destinés à des personnes en situation de grande vulnérabilité sociale et/ou psychique, sont structurés selon un même type d'aménagement, à savoir des logements individuels (studios, T1, T2) et des espaces collectifs. L'accompagnement dans leur parcours de vie est fait par un coordinateur et un travailleur social.

L'accueil collectif à l'association des Cités, représentait fin 2016³⁸ 962 places en CHRS, 1171 places en CHU-CAO (hommes/femmes seuls, migrants...), 326 places en hébergement de stabilisation et de 100 places en hébergement stabilisé ou temporaire dédiées aux personnes en situation de handicap.³⁹

S'agissant du « Hors les murs »⁴⁰, la politique d'hébergement et de logement vers le développement du « logement d'abord », favorise entre autres, le développement et l'organisation de services d'accompagnement dans le logement. L'Association des cités s'est engagée dans le développement de dispositifs comme l'intermédiation locative Solibail, l'Accompagnement Vers et Dans le Logement (AVDL) et l'Accompagnement Social Lié au Logement (ASLL).

La petite enfance (crèches autonomes, espace petite enfance en structure d'hébergement) compte parmi les missions en fort développement des Cités. L'association des cités réunit diverses structures d'accueil de la petite enfance (4 crèches autonomes et 2 crèches en CHRS). Depuis 2016, un groupe national Petite enfance a pour mission de développer une culture commune des dispositifs d'accueil du jeune enfant, à valoriser ses structures en leur reconnaissant une spécificité et un savoir-faire.

Ces thématiques ont structuré la construction des référentiels d'évaluation interne avec l'avantage de proposer une approche transversale et non par dispositif. Cette démarche présente en outre la particularité de dépasser le strict cadre de la conformité avec la réglementation en associant à la construction de ces référentiels des personnes accompagnées, les salariés et les partenaires afin de favoriser une meilleure appropriation lors de l'évaluation.

³⁷ Concerne les résidence sociale, pension de famille, résidences accueil.

³⁸ Données chiffrées tirées du rapport d'activité 2016 de l'Association des Cités

³⁹ Ce thème concerne les CHRS, CHU, CHUS, centre maternel, foyer de vie, accueil de jour /nuit etc.

⁴⁰Ce thème concerne l'Accompagnement Vers et Dans le Logement (AVDL), Accompagnement Social Lié au Logement (ASLL), appartements Tremplins, Solibail, Equipe d'Accompagnement EAVS, Service d'Aide SAVS, SAS 2A, ACT, ALT.

2.1.3 Une participation collective avec des parties-prenantes plus ou moins mobilisables

Pour chaque champ thématique, le principe était d'organiser une journée structurée en trois ateliers correspondant à des méthodes d'animation et des approches distinctes de la thématique et réunissant l'ensemble des parties prenantes : représentants des salariés des Cités ou du siège, personnes accompagnées, partenaires (institutionnels et/ou opérationnels), financeurs, bénévoles, administrateurs. L'intérêt de la démarche est de considérer que chacun est légitime à partager son expérience, sa vision, sa représentation de la valeur du dispositif et ce, indépendamment de son statut social, de sa qualité (homme/femme), de sa nationalité, de sa religion, de son parcours de vie ou professionnel. Cette diversité des profils conditionne en grande partie la richesse des échanges. Pour que les participants se sentent rapidement en confiance les uns vis-à-vis des autres, et afin d'assurer leur « neutralité sociale », ils portent un badge avec leur seul prénom, accompagné d'un petit pictogramme en forme de maison dont la couleur indique leur appartenance à tel ou tel groupe (« professionnel », « personne accompagnée », « partenaire ») afin d'aider les animateurs à veiller à ce que l'ensemble des parties prenantes puissent s'exprimer.

Quelques règles de fonctionnement sont rappelées au début de chaque journée afin de faciliter la prise de parole de chacun dans les meilleures conditions d'intelligibilité (parler à tour de rôle, à haute voix et le plus simplement possible pour que tout le monde puisse comprendre ce qui se dit). S'agissant de la participation attendue, un calcul établi en fonction du nombre de dispositifs ou de la thématique, a estimé a priori le nombre de participants entre 10 et 25 par journée.

Une mobilisation très variable des parties prenantes

Comme nous le verrons ultérieurement, la mobilisation a représenté la phase de la démarche la plus chronophage, la préparation de chaque journée imposant un investissement considérable en temps de relance par mail et par téléphone pour obtenir le nombre d'inscrits suffisants pour la tenue des ateliers. Au début du stage, étant arrivé peu de temps avant la première journée, notre difficulté a été d'expliquer l'objet des journées en vue d'inciter les salariés à s'inscrire sans maîtriser pleinement les tenants de la démarche, faute d'un temps d'imprégnation suffisant.

S'agissant des inscriptions en interne, la démarche s'est appuyée sur les directeurs et les chefs de service chargés de relayer l'information aux équipes et de transmettre les inscriptions au service qualité qui coordonnait le tout. Un flyer présentant globalement la démarche ainsi qu'un livret Foire aux questions (FAQ) ont été diffusés aux cadres plus d'un mois à l'avance pour sensibiliser collectivement leurs équipes. Puis une information a été dispensée à chaque membre d'équipe en

vue de préciser la démarche, rassurer les éventuelles craintes et motiver les inscriptions. En parallèle, le lancement des journées thématiques a été annoncé sur l'intranet de l'association. La responsable qualité et nous même en tant que stagiaire avons participé à plusieurs réunions (pôle santé, directeurs des cités Île de France, crèches, formations diverses...) afin de sensibiliser à la démarche et inciter les salariés à s'inscrire. La démarche se voulait basée sur le volontariat pour que les professionnels présents aient envie de s'investir et participent à la réflexion. Mais les efforts n'ont pas pleinement porté, avec des niveaux de participation assez hétérogènes selon les endroits.

Les personnes accompagnées ont été mobilisées par les mêmes canaux de communication que les salariés, à savoir les directeurs des Cités et leurs chefs de service. Il était systématiquement demandé aux salariés qui souhaitaient s'inscrire d'être accompagnés dans la mesure du possible d'un ou deux résidents ou personnes accueillies. Nous avons doublé cette démarche en participant à un déjeuner en présence de personnes accueillies et de salariés réunis pour une formation afin d'expliquer le bien-fondé de la démarche et de susciter des inscriptions. Par ailleurs, des personnes accompagnées siégeant au sein des instances participatives comme les Conseils de Vie Sociale (CVS) ont également été sollicités pour participer aux journées, ainsi que celles ayant déjà contribué à l'une d'elles et s'étant à cette occasion distinguées par leur aisance oratoire et la pertinence de leur propos.

Contactés par le service qualité ou par les responsables et chargés de mission de la plateforme projet du siège, le choix des partenaires et des financeurs a fait l'objet d'une concertation préalable afin de s'assurer de leur bonne représentativité (en termes opérationnels ou institutionnels). Certains directeurs ou chefs de service de cités ont également été mobilisés pour solliciter leurs partenaires ou pour proposer des contacts. Hormis la thématique des crèches, les partenaires ou financeurs ont répondu assez favorablement à l'invitation de participer. Certains sont même venus à plusieurs d'une même structure, très intéressés par la démarche collective et désireux de rencontrer des équipes de terrain. Cette démarche de sollicitation en vue des journées a parfois été l'occasion de reprendre l'attache de certains partenaires, voire de relancer des partenariats interrompus dans le passé.

Un seul administrateur a été contacté pour participer à une des journées en lien avec son travail. Les autres n'ont pas été sollicités, par crainte que la démarche n'intéresse pas ou s'avère un échec.

S'agissant en fin des bénévoles qu'il n'était pas possible de les contacter directement, l'information a été diffusée, comme pour les salariés et les personnes accompagnées, via les directeurs et chefs de service sans grand résultat. Les bénévoles ont fait l'objet, une fois, d'un appel à candidature via le bulletin qui leur est dédié sans suite en termes d'inscription.

L'animation des journées thématiques

Un point particulier s'impose à ce stade concernant l'animation des journées. Du fait de la configuration des ateliers, le noyau dur constitué de 4 animatrices (la responsable qualité, la chargée de mission qualité et 2 stagiaires du Master 2 ESLM) a assuré l'animation de l'ensemble des journées. Mais pour certaines journées, 2 animateurs supplémentaires ont été nécessaires, mobilisés en interne grâce à la culture d'animation participative répandue au sein de l'association.

2.1.4 Des objectifs communs pour définir la valeur de l'accompagnement de l'association

Trois objectifs communs à chaque atelier étaient posés comme préalable :

- **Se rencontrer**, créer du lien entre salariés, personnes accompagnées, partenaires, bénévoles et financeurs. Les cités étant réparties sur 3 territoires, les professionnels ont peu l'occasion de se retrouver pour échanger et partager leurs pratiques. Des séminaires entre directeurs ou chefs de service ont lieu régulièrement afin de permettre aux salariés de se rencontrer. Mais c'est à travers des ateliers participatifs et ludiques, dont l'association des Cités et notamment les services supports comme le Service des Ressources humaines, la plateforme Projet, ou le service qualité qui ont cette culture, que les salariés non-cadres sont associés aux réflexions collectives.
- **Recueillir de la matière** pour élaborer les référentiels d'évaluation construits par des « experts de la réalité » soit l'ensemble des parties-prenantes participants aux journées thématiques. D'un point de vue pratique, cette démarche vise à construire des référentiels opérationnels (tronc commun) et spécifiques aux activités (chapitres spécifiques) pour aider les services à construire un plan d'action et évaluer sa mise en œuvre. Il s'agit ensuite d'intégrer à ces référentiels d'évaluation les indicateurs qualité pour assurer une cohérence avec la politique qualité et garantir une homogénéité méthodologique entre les Cités.
- **Co-construire une vision commune** pour chacune des activités. (« Identifier la spécificité, la manière particulière de faire l'accompagnement à l'Association des cités sur chaque thématique. ») Il s'agit d'évaluer l'utilité sociale pour donner la valeur de ce que l'on fait et donner du sens à l'action de l'association. On cherche à évaluer la qualité de la relation, à se nourrir du regard de l'autre, à identifier des passerelles et des éléments communs en nommant la spécificité de chaque thématique.

2.2 Atelier 1 : Le croisement des savoirs pour faire émerger les représentations

La liberté de croiser les regards

Pour la construction du premier atelier de la journée, nous nous sommes inspirés de la méthode du « croisement des savoirs⁴¹ ». Il s'agissait en premier lieu de faire exprimer et de partager les différentes perceptions que les personnes avaient de la santé et du soin, de la parentalité ou encore de l'accueil en collectif en partant de leur vécu et de leur environnement. Dans un second temps, il leur était demandé d'identifier les dimensions prioritaires de la thématique travaillée pour enrichir le futur référentiel d'évaluation interne.

Les enjeux : vers une vision partagée

En faisant émerger les diverses représentations autour de chaque forme d'accompagnement, de dispositifs ou d'activité des personnes présentes, l'enjeu de cet atelier était in fine de pouvoir disposer d'une vision commune et articulée de chacun des champs.

2.2.1 Une méthode favorisant les capacités d'expression des personnes

Le photolangage comme médiation facilitatrice

L'animation basée sur le « photolangage⁴² » a été choisie pour aider les participants à répondre aux questions qui leur étaient soumises. Le photolangage repose sur un jeu de photos mises à disposition des participants comme « objet intermédiaire » pour faciliter la parole sur un sujet donné. En choisissant une photo, chaque participant va, en privilégiant certains aspects, lui attribuer des propriétés qui lui parlent en propre. La photo constitue une sorte de support identificatoire qui aide à formaliser sa pensée. Pour ses promoteurs, ce processus permet au participant de "mi-dire"⁴³, c'est-à-dire de parler de lui-même à travers ce qu'il dit de la photo. Ce processus facilite l'échange dans la mesure où la photo permet une expression de soi qui ménage l'estime de soi des personnes et/ou leur permet de se dire malgré une maîtrise approximative de la langue.

Le photolangage a été structuré en sous-thème : photos abstraites, photos de paysage (ville, campagne), photo de nature et d'animaux, mélangées à des photos ciblant le thème de la journée.

⁴¹ Méthode construite par ADT Quart Monde, facilitant le dialogue entre les savoirs scientifiques et professionnels et l'expérience vécue par les personnes précaires

⁴² Méthode créée en 1965 par des psychologues et des psychosociologues lyonnais https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9thode_Photolangage

⁴³ <http://pedagopsy.eu/photolangage.html>

Par exemple pour la thématique « santé et soins », des photos de piluliers, de médicaments, de personnes hospitalisées, en fauteuil roulant, ou recevant des soins, ont ainsi été jointes à des photos de repas sains, de sportifs en activité. Pour la thématique « mise en activité », nous avons privilégié des photos de personnes effectuant des travaux de bricolage, de peinture, des travaux manuels en groupe, de la cuisine. Les photos n'étaient pas toujours « positives » et pouvaient montrer des aspects assez sombres comme un tunnel, une prison, le portrait d'une personne en souffrance, etc.

Nous avons choisi de proposer différents formats de photos, en couleur et en noir et blanc, pour respecter une diversité compatible avec les goûts de chacun. S'agissant du contenu, le choix des photos par une seule personne n'a pas toujours été évident et cet exercice aurait sans doute gagné à être fait à plusieurs afin de multiplier les points de vue et les projections.

La constitution de sous-groupes de pairs pour optimiser l'expression des spécificités et enrichir les échanges collectifs

Pour cet atelier, les participants ont été répartis en sous-groupe de 4 à 7 personnes pour faciliter la prise de parole et la mise en confiance. Lors de son élaboration, il a été décidé de constituer des groupes hétérogènes avec a minima une personne accompagnée, un partenaire et deux à trois salariés afin d'enrichir les échanges. Nous l'avons mis en œuvre sous ce format lors de la 1^{ère} journée (et lors de la dernière journée « petite enfance » du fait d'un manque de participants) mais nous avons changé de postulat méthodologique pour les journées suivantes. Il est en effet apparu que l'expression des représentations des différentes parties prenantes était comme diluée par cette hétérogénéité, et qu'il était sans doute préférable, pour mieux faire saillir leur spécificité, de constituer des groupes de pairs. Il s'est d'ailleurs avéré par la suite que cette plus grande précision des représentations induisait des réactions et des échanges plus fournis lors des réunions collectives. Ce changement de configuration a eu comme autre avantage de permettre aux personnes accompagnées de se retrouver dans un premier temps entre elles, facteur de réassurance facilitant la prise de parole. Les effets observés de ce changement nous ont convaincu de conserver ce format tant que le nombre de participant le permettait.

Le choix crucial de la bonne question

En fonction de leur ressenti, les participants de chaque sous-groupe choisissaient une photo qui faisait le plus écho aux questions posées par l'animateur. Pour chaque question à poser, son contenu et le fait de savoir si elle devait être doublée par une autre question ont été largement débattu lors des séances de préparation. En ne posant qu'une seule question, nous craignions qu'il n'y ait pas

suffisamment de « matière » ou que la question n'inspire pas assez les participants. Dans notre esprit, la bonne question à poser devait être la plus neutre possible de façon à ne pas influencer les participants et induire notamment de leur part une réponse trop théorique ou trop proche de ce qu'ils pouvaient supposer comme étant celle attendue par les animateurs. Il fallait aussi que la formulation soit compréhensible de tous. A cet égard, un effort particulier a été demandé à l'ensemble des participants afin que tout le monde s'exprime le plus simplement possible et que personne ne se sente exclu des échanges faute d'en saisir le sens.

La définition des grandes dimensions de chaque thématique abordée

Pendant que les participants répondaient à tour de rôle aux questions posées, l'animateur de chaque groupe notait les idées principales sur des post-it disposés au hasard sur un paperboard. Dans un second temps, les participants étaient invités à regrouper par « famille » les idées notées sur les post-it et leur regrouper sous un intitulé générique commençant par un verbe ou au moins en contenant un (le verbe conférant une dimension dynamique).

La seconde partie de l'atelier réunissait deux sous-groupes et des rapporteurs rendaient compte des échanges et des différentes dimensions qui en étaient ressorties. L'objectif était de repérer quelles familles d'idées étaient communes ou différentes et d'apprécier les échanges ou interrogations que cela pouvait susciter. Lors de cette phase, nous rapprochions généralement un groupe de salariés d'un groupe de partenaires et un autre groupe de salariés du groupe des personnes accompagnées, chacun des nouveaux groupes ainsi constitués devant distinguer 4 dimensions prioritaires parmi toutes celles présentées.

Enfin, l'ensemble des participants étaient réunis en plénière et les rapporteurs de chaque groupe présentaient les 4 dimensions prioritaires retenues. Deux cas de figures se présentaient : soit les dimensions étaient très proches les unes des autres et un consensus se faisait rapidement, soit les dimensions différaient les unes des autres, les participants devaient voter à l'aide de gommettes de couleurs différentes pour n'en retenir que 2 (la plus importante pour eux et celle qu'ils préféraient travailler). Les dimensions retenues ont fait l'objet d'une exploration approfondie lors des ateliers suivants (comme nous le verrons ultérieurement) tout en servant à enrichir la partie du référentiel d'évaluation interne en tant que sous-titre ou sous-catégorie.

2.2.2 Les résultats de l'atelier : des représentations contrastées en fonction des répondants

Santé et Soins : cheminer avec la personne en partant « d'où elle est, comme elle est »

Les participants ont été interrogés sur leur perception de la « bonne santé » et sur le sens qu'ils donnaient au fait de prendre soin de soi (la formulation précise des questions était : « *C'est quoi pour vous être en bonne santé ? Et c'est quoi pour vous prendre soin de soi ?* »).

Au terme de l'atelier, il est ressorti que le fait « d'être en bonne santé » et de « prendre soin de soi » correspondait aux 4 dimensions suivantes :

- 1- Savoir et pouvoir accéder aux soins
- 2- Se mobiliser pour sa santé à hauteur de ses capacités
- 3- Promouvoir le lien
- 4- Prendre en compte l'environnement y compris social

A notre sens, ces dimensions sont particulièrement riches d'enseignement dans la mesure où elles précisent ce qui est implicitement attendu de l'accompagnement en santé au sein des cités : « faire accompagnement en santé et en soin » signifie garantir l'accès aux soins et l'orientation vers le droit commun pour l'ensemble des personnes accueillies en les prenant « là où elles sont », comme elles sont avec leurs difficultés, avec pour corollaire, la prise en compte de leur environnement et la promotion du lien social, considérés comme des déterminants de santé à part entière.

Accompagnement à la parentalité : donner du cadre aux parents pour qu'ils puissent en donner aux enfants

Les 4 groupes de pairs ont été invités à répondre aux questions suivantes : « *C'est quoi pour vous être parent ? C'est quoi pour vous être soutenu dans son rôle de parent ?* ». Il a été procédé à un vote plutôt qu'à un débat eu égard au temps restant. Au terme de ce vote, les 4 dimensions prioritaires en lien avec « Etre parent, être soutenu dans sa parentalité » sont les suivantes :

- S'appuyer sur les compétences pour valoriser le rôle de parent
- Vivre en harmonie dans sa famille
- Aider l'enfant à se construire (fusionné avec « être avec son enfant » pour éviter la redondance
- S'affirmer en tant qu'individu, tremplin pour être parent

Bien qu'ayant été exprimées dans les deux groupes, les notions de « cadre et repère » n'ont pas été retenues car elles paraissaient transversales à toutes les dimensions retenues (le cadre, par exemple, permet de se construire aussi bien à l'enfant qu'au parent). Sur le fond, il y a consensus pour dire que le soutien à la parentalité peut concerner n'importe quel parent et pas seulement les familles

précaires ou en difficulté. En termes d'interventions, la priorité a été donnée aux liens et à la relation au sein de la famille en prenant acte des besoins en socialisation ou en resocialisation de l'enfant, du parent ou du groupe familial (la construction de l'enfant ne pouvant se faire qu'en consolidant ou créant les liens suffisants). Il a enfin été souligné que l'enfant était un sujet à part entière, différencié du parent, et qu'à ce titre, il fallait tenir compte du fait qu'il pouvait interagir par lui-même (« être, vivre, partager... ») dans un contexte global, familial ou sociétal constamment en mouvement.

La mise en activité : la confiance comme ressort du désir

Les 4 groupes de pairs ont été invités à répondre à la question suivante : « *C'est quoi pour vous se mettre en activité ?* ». La sélection finale des dimensions prioritaires ne résulte ni d'un débat ni d'un vote mais du choix des animateurs, pressés par le retard important pris dans le déroulement de la journée. Les 4 dimensions prioritaires pour se mettre en activité sont les suivantes :

- Se mettre en mouvement pour agir
- Identifier mes besoins, mes ressources, mes envies pour bâtir mon projet
- Choisir sa place dans la société, se sentir utile
- Oser et (se) faire confiance

A travers le choix de ces dimensions, l'accent est mis sur la dynamique par étape de la mise en activité, qui commence par une prise de conscience (désir de faire qui émerge), se poursuit par le choix d'y donner suite (on ose et fait confiance), et se déploie dans la mise en mouvement via la construction d'un projet qui permet de se sentir plus à sa place dans la société. Une autre lecture possible est de dire qu'on commence par se mettre en mouvement pour agir puis qu'on ose et qu'on fait confiance dans un 2^{ème} temps. De même, on peut considérer que le fait de se sentir mieux et d'avoir confiance peut être un préalable plutôt qu'une conséquence de la prise de conscience ou à la mise en mouvement (qui ne sont donc pas nécessairement des étapes).

Le logement accompagné, un levier de l'estime de soi et de l'autonomie par la socialisation

Comme précédemment, le photolangage été un précieux levier pour faire émerger des associations d'idées chez les participants confrontés à la question suivante : « Qu'est-ce que ça signifie pour vous être accueilli dans une maison relais, une pension de famille, une résidence accueil ? ».

Etre accueilli en pension de famille, maison relais, résidence accueil c'est, de l'avis commun :

- Habiter chez soi
- Avoir un endroit sécurisé pour se poser
- Recréer des liens
- Être soutenu pour mieux agir / être libre

Lors de la restitution, certaines personnes accompagnées ont exprimé leur « joie » de partager les mêmes représentations du logement accompagné que les salariés. D'après nous, cette joie traduit un sentiment d'appartenance, le fait, pour des personnes qui se vivent habituellement à la marge, de renouer par l'entremise de représentations communes avec une forme de normalité. On est chez soi, on en détient les clés. C'est un lieu bienveillant, apaisant, (« on sait qu'on peut fermer sa porte et où l'on peut se poser ») qui permet d'acquérir la sécurité intérieure pour se projeter et avoir une vie sociale au sein de la pension de famille avec ses voisins (une deuxième famille) mais aussi à l'extérieur au niveau du quartier grâce à certaines activités. Il s'agit en somme d'un lieu de reconstruction, où des professionnels œuvrent pour accompagner les résidents dans leur parcours, ce qui est très important pour que les personnes puissent agir et rester aussi actrices de leur vie malgré leurs difficultés. L'idée est d'éviter l'installation des résidents dans la fatalité et la passivité en leur offrant les moyens de cultiver une forme de liberté, de recouvrer une forme de sérénité, de se sentir plus autonome.

Accueil collectif et Hors les murs, une nécessité de créer des passerelles entre les 2 dispositifs

Les évolutions récentes des politiques publiques vers « le logement d'abord » ont pour effet la transformation de l'hébergement en logement (chambres des CHRS transformées en logement), en proposant des lieux privés et des espaces collectifs sur un même site. Ce changement de paradigme a un impact sur les modes d'accueil qu'il est utile d'éclairer à la lumière du terrain et des pratiques professionnelles. Dans ce contexte, lors de la préparation des journées « accueil collectif » et « hors les murs », il a été décidé de n'en faire qu'une seule pour favoriser la rencontre des acteurs de ces dispositifs qui n'ont pas l'habitude de se côtoyer, et d'interroger les atouts et limites communes de ces dispositifs. Dans le cadre de cet atelier, le travail sur les représentations autour de ces deux formes d'accompagnement (collectif et hors les murs) a cependant imposé de les distinguer en les traitant à part au sein de 3 sous-groupes (salariés, personnes accompagnées et partenaires).

Accueil collectif, une ouverture sécurisante sur le monde qui ne convient pas pour autant à tout le monde

La question à laquelle les participants des dispositifs de l'accueil collectif devaient répondre était la suivante : « *Qu'est-ce que ça signifie pour vous être accueilli dans une structure collective ?* ». Au terme du vote, les dimensions retenues pour « Etre accueilli en accueil collectif » étaient :

- Vivre dignement
- Avancer collectivement
- Accompagner individuellement
- Se projeter

« Vivre dignement » désigne le fait de sortir de la galère pour commencer une nouvelle vie, répondre à des besoins primaires dans un contexte sécurisant en ayant un toit au-dessus de sa tête. « Avancer collectivement » est une dimension dynamique qui exprime le fait de faire des choses ensemble, de partager et de construire dans la durée. De manière plus implicite, il y a aussi l'idée que cela se fait au sein d'un cadre avec des règles de vie à intérioriser, dont certaines peuvent être co-définies lors du Conseil de vie sociale (CVS). Tous ces éléments concourent à la construction de soi, la socialisation et le vivre ensemble dans un contexte mêlant le collectif et le soutien individualisé. La dimension « se projeter » n'est pas spécifique au collectif même s'il y a une certaine particularité à se retrouver en collectif et en sortir, en se projetant le plus rapidement possible vers autre chose. Le fait de pouvoir trouver un équilibre entre des droits individuels et des dimensions plus collectives qui peuvent s'affronter par moments, tout en respectant la dignité de chacun, et les contraintes liées à la vie en collectivité (droits individuels pas toujours en concordance avec la pratique). Le collectif n'étant pas toujours choisi, il peut être vécu de manière éprouvante voire étouffante pour certains hébergés. Dans un contexte caractérisé par une inflation des besoins pour les personnes à la rue, la solution de facilité peut être de créer du collectif, eu égard à son moindre coût. Pendant de nombreuses années le collectif a d'ailleurs été la réponse de prédilection aux problèmes d'hébergement, l'évolution vers des dispositifs plus individualisés étant assez récente et se faisant de manière très progressive. Un juste milieu doit être trouvé, incluant des propositions d'habitats communautaires, certes plébiscités mais qui ne conviennent pas à tout le monde.

L'accompagnement hors les murs, travailler dans la proximité en veillant à ne pas imposer ses choix

A la question : « *Qu'est-ce que ça signifie pour vous être accompagné hors les murs ?* », un consensus s'est dégagé pour dire qu'Être accompagné hors les murs c'était :

- Être soutenu, se sentir en confiance pour faire ses choix
- S'intégrer à la vie sociale, s'ouvrir vers l'extérieur
- Avoir un chez-soi et s'y sentir bien
- Faire ensemble, être dans une dynamique partenariale (équipe/personne accompagnée)

La sécurité et la confiance, le mieux vivre des personnes accompagnées sont des notions primordiales pour le groupe des personnes accompagnées. Pour les salariés, la notion d'accompagnement était plus prégnante. Pour les partenaires, l'important était surtout l'interaction autour du faire avec les personnes accompagnées, l'enjeu étant à la fois de pouvoir réinterroger sa posture au sein d'une équipe, dans la négociation, dans le faire ensemble, d'éviter d'imposer ses choix, de veiller à toujours partir de la personne et privilégier un accompagnement de la proximité.

Ce dernier aspect, à forte valeur ajoutée éthique, fait pour nous écho à une question plus fondamentale qui traverse les champs du travail social, du sanitaire et du service à la personne, à savoir la tentation d'emprise de l'aidant sur l'aidé qui cherche sans le savoir à imposer sa vision des choses au risque d'un déni de subjectivité, et les manières d'en limiter les effets à travers l'observance d'une éthique professionnelle qui est de prendre les personnes « là elles sont » et de cheminer avec elles « comme elles sont »

En conclusion pour ces deux dispositifs

Au terme de la restitution générale de l'ensemble des participants, le mot de conclusion est un appel à la nuance, qui enjoint à ne pas opposer le collectif et l'individuel, notamment dans le mesure où on peut avoir un chez soi au sein d'un collectif, (pensions de famille). En termes d'offre plus générale, il faut pouvoir garantir une diversité de réponses pour une diversité de besoins. Pendant de nombreuses années le collectif a été la réponse de prédilection aux problèmes d'hébergement, l'évolution vers des dispositifs plus individualisés étant assez récente et se faisant de manière très progressive. Un juste milieu doit être trouvé, incluant des propositions d'habitats communautaires, certes plébiscités mais qui ne conviennent pas à tout le monde.

La petite enfance, une gageure consistant à considérer l'enfant comme un sujet en devenir en favorisant la coéducation

Du fait du peu de participants, un seul groupe a été constitué pour répondre aux questions « *Pour vous, qu'est-ce que c'est, accueillir un enfant en crèche ? accueillir un parent en crèche ?* ». Suite à un débat assez consensuel, les 4 dimensions pour lesquelles les participants ont voté pour caractériser le fait d'accueillir un enfant, un parent, en crèche » étaient les suivantes :

- Prendre en compte l'enfant dans sa singularité (10 votes)
- Être dans la relation avec l'enfant (3 votes)
- Favoriser la coéducation (2 votes)
- Intégrer les parents à la crèche (2 votes)

Ces dimensions paraissent assez en adéquation avec les engagements de l'association vis-à-vis de la petite enfance qui visent à favoriser le développement et le bien-être de l'enfant tout en accompagnant les parents dans leur rôle éducatif.

2.2.3 Discussion

Au terme de cet atelier, il nous semblé que l'objectif de faciliter la libre expression de chacun avait été atteint sans difficulté majeure, l'outil du photolangage s'avérant particulièrement adapté à ces publics plus à l'aise avec la représentation imagée que l'abstraction des concepts. De même, l'approche progressive et convergente allant de la production de définitions individuelles de la thématique jusqu'à leur intégration au sein d'une vision partagée par l'ensemble du groupe s'est révélée fructueuse. Mais ce constat encourageant n'en comporte pas moins certaines limites inhérentes à l'organisation, à la participation et au contenu de l'atelier.

Une durée plus importante que prévue

La tenue de l'atelier a pris beaucoup plus de temps que prévu, entre débordements imprévus et instauration de pauses régulières pendant la constitution et le déroulement des ateliers (la longueur des journées fatiguant certaines personnes accompagnées). Comme il empiétait régulièrement sur l'atelier suivant, lui-même important et apprécié des participants, nous avons décidé d'instaurer le vote à la fin des restitutions pour déterminer les dimensions prioritaires en contenant les échanges. Dans notre esprit, il n'agit pas pour autant de réduire le temps de cet atelier qui a permis de façonner de manière déterminante le reste de la journée en contribuant à la cohésion des groupes, et en faisant émerger les dimensions nécessaires aux autres ateliers.

Une participation fluctuante avec des effets sur l'organisation et la dynamique des échanges

Le sous-groupe de personnes accompagnées était celui dont la participation n'était jamais complètement assurée. Alors qu'elles s'étaient engagées à venir, certaines se sont ainsi désistées du fait de leur état de santé ou de fragilités plus globales, nous obligeant à réorganiser l'atelier à la dernière minute. L'organisation par pairs n'était possible que si nous disposions d'un nombre suffisant de personnes pour constituer les groupes. Pour faire émerger les représentations caractéristiques, nous avons fixé un seuil minimal de 3 personnes par sous-groupe, ne sachant que deux jours avant la journée si le nombre d'inscrits permettait d'atteindre cet objectif et le cas échéant, ne découvrant qu'au dernier moment si tous les inscrits étaient bien présents.

A ce problème de participation incertaine s'est ajouté celui des retards et de leur effet perturbateur sur la tenue de l'atelier. Les participants arrivant d'endroits très divers, les retards étaient souvent dus à des problèmes de transports en commun, ou à l'imprévoyance des personnes elles-mêmes qui, venant de loin, prenaient le premier train pour être sur site vers 9h30-10h alors que l'accueil était prévu dès 9h. Comme cet atelier ouvrait la journée, il nous a parfois fallu commencer l'atelier en

l'absence de nombreux participants (par exemple lors de la journée accueil collectif et hors les murs). Du fait de ces absences et retards, certains sous-groupes ne fonctionnaient qu'avec deux personnes, avec pour effet de brider la prise de parole de participants pour l'animateur ; et quand, par chance, une ou plusieurs personnes rejoignait l'atelier, l'animateur devait interrompre les échanges et réexpliquer la démarche, avec le risque d'enrayer la dynamique qui pouvait s'être mise en place.

Des conditions de déroulement de l'atelier à bien cadrer, tant du point de vue des participants que des animateurs

La 1^{ère} partie de l'atelier, photolangage et regroupement sous-forme de famille, s'est déroulé de manière assez rapide, même si la prise de parole des personnes a parfois été un peu difficile à susciter du fait de leur timidité ou de leur peur d'exprimer un avis. En revanche, une fois les débats lancés, il a parfois été ardu de modérer les échanges tant la participation des personnes était importante.

L'opportunité d'un temps de restitution finale a également été questionnée. Si cette étape était nécessaire pour permettre à chaque groupe de savoir ce qui avait été dit dans les autres, son déroulé a pu poser problème quand personne ne souhaitait restituer, ou à l'inverse, que les restitutions s'avéraient trop longues et que plus personne n'écoutait au bout du compte. De fait, certaines restitutions orales n'ont pas eu lieu mais elles ont été toujours été assurées sous la forme d'un affichage consultable par tous.

Durant la 2^{ème} partie de l'atelier, le regroupement des sous-groupes a parfois eu pour effet des velléités de déconstruction du travail fait par chacun, les participants ayant tendance à fusionner le contenu des paperboards en « écrasant » des différences de point de vue qui pouvaient être importantes. Ce fut notamment le cas lors de la 1^{ère} journée « santé et soins » où, faute de cadrage suffisant, certaines dimensions ont été vidées d'une partie de leur contenu. Lors des journées suivantes, les animateurs ont été plus vigilants pour éviter que cela se reproduise.

Un contenu parfois difficile à stabiliser

Une des difficultés a été d'éviter de produire des dimensions trop vastes, trop éloignées de la réalité ou trop abstraites. A cet égard, nous avons à l'esprit « la promotion de l'être en lien », dimension issue de la journée santé et soin, qui a dû, faute d'intelligibilité concrète, être reformulée (« promouvoir le lien ») par la suite pour que les participants puissent s'exprimer sur ce sujet dans les ateliers suivants. De même, la vision parfois très en surplomb des partenaires, qui, bien que

pertinente, n'était pas forcément à la portée des personnes accompagnées a requis de la part des animateurs tact et pédagogie pour accompagner, sans les dénaturer, la présentation de certaines de leur contribution.

Malgré ces obstacles, nous pouvons conclure que l'atelier a globalement rempli son objectif en suscitant l'expression des représentations que les participants nourrissent des dispositifs ou des activités propres à l'association des cités. Grâce à la mise en confiance organisée en groupe de pairs lorsque cela était possible, nous avons pu recueillir une source d'information très riche. A cet égard, il serait dommage que le service qualité n'utilise pas ces résultats pour approfondir la vision que chaque partie-prenante a exprimé, en rappelant que ce qui était visé n'était pas la représentativité des représentations mais la qualité de leur formalisation (un autre groupe constitué des mêmes parties prenantes mais avec des personnes différentes aurait sans doute produit autres choses).

Lors du travail initié pour élaborer les référentiels sur la base des dimensions prioritaires ressorties, nous avons pu noter à quel point elles différaient des items classiques, le caractère concret de leurs intitulés nous semblant susceptibles de favoriser leur appropriation par les équipes. Par concret, nous voulons surtout dire de ces dimensions qu'elles intègrent le point de vue des personnes accompagnées. Ainsi en est-il par exemple de la dimension « se mobiliser pour sa santé à hauteur de ses capacités » qui prend en compte le respect des besoins de la personne et exprime l'idée que l'accompagnement doit partir de la personne et non de la posture de « sachant » du travailleur social/ Ou encore de la dimension « être soutenu pour mieux agir / être libre » pour les résidents des pensions de famille qui met en avant la relation de partenariat inédite que l'association des Cités crée avec les résidents qu'elle accompagne. Pour le dire autrement, l'originalité de ces dimensions est de refléter la particularité de l'accompagnement propre à l'association qui est de partir de la personne et de ce qu'elle souhaite plutôt que de combler un besoin. Pour en confirmer le bien-fondé, il sera intéressant de recueillir les réactions des personnes qui conduiront l'évaluation dans les services.

2.3 Atelier 2 : Partager les expériences et les pratiques d'accompagnement

Après avoir croisé les représentations du champ thématique de la journée, nous avons opté pour une approche plus narrative en vue de confronter les cultures et les vécus des participants et renforcer la cohésion.

2.3.1 Les objectifs de l'atelier : confronter les cultures et les vécus des parties prenantes

Ces journées ambitionnaient globalement de favoriser les échanges autour des pratiques professionnelles des intervenants et des expériences des personnes accompagnées au sein et en dehors de l'association. Dans le cadre de cet atelier, cette approche était particulièrement appréciable. Sur la forme, elle permettait aux professionnels habituellement dispersés sur plusieurs territoires de se rencontrer physiquement, les outils de communication modernes à leur disposition (Intranet, mails) ne pouvant remplacer le vis-à-vis qui facilite le débat et contribue de ce fait, à affiner les pratiques dans le champ du social. Outre leur valeur structurante au sein des équipes, ces échanges avaient aussi le mérite d'élargir la réflexion en suscitant d'autres points de vue que celui des intervenants (contributeurs à leurs actions, bénéficiaires). Du fait de leur statut extérieur, les partenaires ou financeurs portent à cet égard un regard original de ce qui se fait (ou non) au sein de l'Association ; outre qu'ils ne sont pas pris dans le quotidien de l'action et qu'ils sont a priori exempts de liens d'intérêt qui pourraient amoindrir leur sens critique, leur vision en surplomb est enrichie des expériences de travail qu'ils ont avec d'autres associations.

Quant aux personnes accompagnées, leur participation apporte une sorte d'effet de vérité aux échanges, dans la mesure où elles incarnent un principe de réalité qui évite de se perdre dans les méandres de la théorie. Outre de donner du corps à la réflexion, leur témoignage a une dimension valorisante, il donne l'impression de compter, ce qui est loin d'être anodin quand on connaît les problèmes d'estime de soi qui caractérisent ces publics.

A travers les échanges qu'il favorisait, l'atelier se proposait d'identifier les « facteurs clés » d'une bonne prise en compte des 4 dimensions prioritaires définies lors de l'atelier précédent. Par facteur clé, on entend les conditions de possibilité, contexte et moyens à mobiliser, pour la mise en œuvre de ces dimensions. A cet égard, les participants devaient formaliser les bonnes pratiques, caractériser les bonnes postures, définir les bonnes attitudes, en croisant les regards des personnes accompagnées, salariés et des partenaires sur la base des récits de leurs expériences.

2.3.2 Les enjeux : susciter la confiance et favoriser les changements de regards

A l'aide de ce type de méthode qui table sur la transparence, l'échange d'expérience suscite et renforce la confiance et l'esprit collaboratif des participants, avec pour bénéfice d'améliorer l'ambiance de travail au sein de l'association. L'autre effet attendu est d'induire un changement de regards et de posture des uns et des autres, à travers la possibilité d'appréhender les choses dans leur réalité. Le fait qu'un financeur soit en interaction directe avec une personne accompagnée pourra l'amener à prendre en compte des aspects inconnus de lui de l'activité ou du service qu'il soutient.

2.3.3 La méthode du World café

L'intelligence collective pour faire émerger les bonnes pratiques

Le World café est une méthodologie participative de discussion qui propose, grâce à un format tournant, d'approfondir la réflexion. Pour favoriser les échanges et éviter l'enlisement de la réflexion, les participants sont répartis en sous-groupe puis au terme du premier tour (entre 20 et 30 minutes par tour), ils se mélangent à leur gré et passent ainsi d'un groupe à un autre de trois à quatre fois. Le but est de mélanger les participants ce qui favorise la pollinisation des idées grâce à la dispersion répétée des personnes d'un groupe à un autre. Un animateur est affecté à chaque table afin de retranscrire les idées et faire le lien avec les nouveaux arrivants en reprenant les idées développées lors de la conversation précédente. Le world café permet la créativité et l'émergence d'idées nouvelles tout en mettant de côté les clivages hiérarchiques. Le format tournant et les discussions en petit comité favorisent la concorde des participants en permettant à chacun de s'exprimer et d'aboutir à des éléments concrets.

Des expériences positives et négatives

La salle est disposée en quatre îlots (une table entourée de chaises). A chaque îlot est associée une dimension identifiée lors de l'atelier précédent. La technique de World Café mise en œuvre lors de cet atelier se déroule sur 3 sessions de 20-30 minutes chacune entre lesquelles les participants vont passer d'un îlot à un autre selon leur libre choix (lors de la première session, les personnes se répartissent dans les îlots selon leur thème de préférence, puis la seule consigne qui leur est donnée pour les sessions suivantes est d'aller vers un autre îlot de leur choix. A chaque session une même question est posée pour tous les îlots. Puis, à la fin de la session, les participants d'un îlot vers un autre pour commencer la session suivante où une nouvelle question est posée à l'identique dans chacun des îlots. Au total, chacune des 4 dimensions issues du premier atelier va être passée au

crible de trois grandes questions posées à l'identique dans chaque ilot au rythme d'une par session. S'il ne choisit jamais le même ilot, chaque participant peut participer aux travaux sur 3 des 4 dimensions soumises à réflexion.

Au niveau de chaque ilot, un animateur assure le fil rouge. Il s'aide d'une petite balle de mousse qu'il fait circuler de main en main au sein des groupes accueillis à chaque session pour faciliter la prise de parole. La personne qui parle la garde en main tout au long de son intervention, au besoin en la malaxant, puis elle la transmet une fois qu'elle a fini à la personne qui souhaite prendre la parole.

Lors de la première session, la question posée porte sur le récit d'une expérience associée de manière positive au sujet de la discussion : « Pensez à une expérience/une pratique que vous avez vécue dans votre vie (hors Association des Cités si possible) et qui vous a particulièrement marquée (en positif) par rapport à la thématique travaillée à cette table, une expérience où vous avez été très satisfait, où vous vous êtes senti vraiment bien ». Les participants disposent d'environ 3 minutes pour faire part de leur expérience. Une fois que chacun s'est exprimé, le groupe prend un temps collectif pour identifier les facteurs clés des expériences relatées de la thématique. L'animateur note ces éléments sur le paperboard en les listant ou les regroupant par bulles thématiques de façon à pouvoir les alimenter avec les groupes d'après. Les participants sont ensuite invités à changer d'ilot tandis que l'animateur en accueille de nouveaux pour leur présenter les facteurs clés identifiés par le groupe précédent avant de commencer la session suivante

Lors de la 2^{ème} session, la question posée concerne une expérience négative de la thématique en discussion : « Pensez à une expérience/une pratique que vous avez vécue à l'association des Cités et qui vous a marqué parce que vous avez été confronté à un obstacle/une situation difficile, une expérience qui n'a pas été satisfaisante pour vous, où vous vous n'êtes pas senti bien ». Après avoir livré leur récit personnel, les participants identifient de concert les facteurs clés, issus de leurs expériences et qui peuvent le cas échéant enrichir le tableau. Puis, ils se répartissent sur d'autres ilots tandis que l'animateur accueille un nouveau groupe et présente les facteurs clés issus des sessions précédentes avant d'entamer la dernière session.

Lors de la 3^{ème} et dernière session, la question posée concerne une expérience positive vécue spécifiquement au sein des Cités : « Pensez à une expérience/une pratique que vous avez vécue à l'Association et qui vous a particulièrement marqué (en positif) en lien avec la thématique traitée à votre table, une expérience où vous avez été très satisfait, où vous vous êtes senti vraiment bien, où vous vous êtes dit que cela avait vraiment bien fonctionné ! ». Les participants répondent à tour de

rôle à la question avant de repérer les facteurs clés, issus de leurs expériences, qui viennent s'inscrire sur le tableau s'il n'y figure pas déjà. Puis la session s'achève et avec elle le deuxième atelier.

Le partage d'expérience à travers des récits

L'identification des facteurs clés s'est appuyée sur les récits et le partage d'expériences pour mettre en valeur le travail des acteurs de terrain, permettre l'enrichissement mutuel et le développement d'actions innovantes. Le récit contribue à donner un poids à ce qui est exprimé dans la mesure où il s'appuie sur une expérience vécue qui légitime la parole de celui qui en est l'acteur. On est dans « le dur », la vérité du terrain, un faire qui donne chair au savoir à la base des pratiques. Lors de cet atelier, 120 récits ont été retranscrits dans les compte-rendu (ANNEXES 2)⁴⁴.

Réorganisation du format de l'atelier pour en améliorer le rendu

A la fin de chaque journée, nous demandions à chaque participant d'évaluer les ateliers et de nous faire part de leurs remarques afin de nous améliorer pour les journées suivantes. Une des questions portait sur les échanges de pratiques et s'ils avaient eu l'impression d'avoir suffisamment échangé. Les résultats étant mitigés pour ce deuxième atelier, avec une difficulté pour les participants à valoriser leur vécu et pratiques professionnels (la tendance étant plutôt de parler de ce qui n'allait pas), nous avons remanié sa forme en tentant de la rendre à la fois plus ludique et plus à même de nuancer les expériences négatives.

A cet effet, un gros dé en mousse à six faces a été disposé sur chaque table pour être lancé à tour de rôle par les participants. Il comprenait 2 faces « expérience réussie », 2 faces une « expérience à améliorer », 1 face une « expérience innovante » et 1 face « joker », les participants devant raconter une expérience vécue dans la perspective de ce qui était inscrit sur la face du dé après lancer. Hormis la face joker qui permettait tout type de discours, tout concourait à positiver le vécu. Pour le reste, le déroulé de l'atelier se faisait à l'identique : après chaque récit, les participants échangeaient avec l'ensemble du groupe et déterminaient avec l'animateur les facteurs clés en demandant ce qui avait permis concrètement que ça réussisse ou ce qu'ils auraient pu faire autrement si c'était à refaire.

Outre ces évolutions dans le format de l'atelier, des modifications ont été spécifiquement apportées au recueil des facteurs clefs sur le thème « accueil collectif et hors les murs », où, plutôt que de relever indistinctement les suggestions des participants, nous leur avons demandé de préciser à

⁴⁴ A l'exception de celle dédiée à « santé et soins » non retranscrite par sous-estimation initiale de notre part de la valeur ajoutée des récits et de l'importance de les reformuler dans leur intégralité. Toutefois, nous avons pour partie corrigé notre erreur en sollicitant de nouveau un des participants à cette journée aux fins d'en retranscrire le récit.

partir de leurs récits ce qui relevait du collectif et du hors les murs et ce qui était commun aux deux, l'idée étant de mettre en exergue des zones de recouvrement pour créer des passerelles entre les dispositifs.

2.3.4 Les résultats de l'atelier : La puissance évocatrice des récits

Devant l'ampleur de la matière issue de l'atelier (ANNEXE2), nous avons pris le parti de ne retenir, pour chaque thématique, qu'une seule dimension détaillant les facteurs clés de bonne pratique, illustrés par des récits qui en rehaussent la portée signifiante.

Santé et soins : une relation de confiance cruciale à créer

La prise en compte de la personne suppose d'en respecter ce qui lui confère son identité (ses capacités, ses croyances, sa culture, ses compétences...), incluant ses limites et sa compréhension de l'environnement, le fait de la stabiliser dans un lieu fixe renforçant à cet égard la dimension « savoir et pouvoir accéder aux soins ». Il y a par ailleurs consensus pour dire que les rencontres entre professionnels, tout comme celles entre professionnels et partenaires, sont indispensables pour apprendre à se connaître et à travailler ensemble en vue d'optimiser l'utilisation des ressources mobilisables à la prise en charge des personnes (passerelles, réseaux, liens directs). Du point de vue des professionnels, outre ces présupposés, et au-delà de la qualité de leur formation et de leur environnement de travail, l'accompagnement des personnes dans l'accès au soin passe surtout par la création d'une relation de confiance.

*Récit d'une professionnelle : « quand je travaillais comme médiatrice culturelle de santé sur les cités, on m'a demandée d'aller rencontrer une femme qui était en ACT (appartement de coordination thérapeutique). Le médecin des ACT m'avait indiquée que, malgré ce qu'elle disait, elle n'avait pas l'air de prendre régulièrement son traitement et il était inquiet car elle perdait du poids. Je me rendis chez elle et au cours de notre discussion, elle m'a fait comprendre qu'elle ne prenait pas son traitement, qu'elle jeûnait régulièrement et qu'elle se soignait grâce à la prière et ainsi que Dieu allait la guérir en faisant un miracle. Nous avons lu des passages de la Bible et échangé sur le fait qu'il était aussi écrit qu'il fallait prendre soin de soi ; que le jeûne pouvait être certes bénéfique mais probablement pas quand on était malade car pour bien se soigner on avait besoin d'une bonne alimentation ; que la Bible relatait des miracles mais que peut-être son miracle à elle c'était d'être ici, d'être soignée ici ; que c'était d'avoir un enfant et de prendre son traitement pour pouvoir s'en occuper ; que peut-être elle devrait laisser les miracles pour des gens qui n'avaient pas la chance d'être dans cet endroit. Quelque temps après, le médecin m'a confiée que la santé de la dame était en nette amélioration. Elle lui avait dit : « **Le miracle c'est que Dieu m'a donnée la trithérapie alors je la prends !** ».*

*Dans l'accompagnement que nous proposons, **on part des gens, de leur histoire, on rentre dans leur monde là où ils sont et on les accompagne dans le soin, en créant du lien.** »*

A travers ce récit, la relation de confiance entre la personne accompagnée et le professionnel semble effectivement décisive. De même, c'est bien le fait de partir de la personne en faisant avec qui elle est et non avec ce qu'on voudrait qu'elle soit qui facilite la prise en compte de « l'environnement, y compris social », en l'occurrence dans ce témoignage, les croyances religieuses. L'adaptation à

l'environnement passe par le dialogue et par la communication entre et dans les équipes. Le cas échéant, celles-ci doivent aussi savoir passer le relais et accepter l'impuissance face à des situations bloquées en sachant ne pas camper sur d'inamovibles positions tout en étant capable de bouger les lignes, de prendre acte du refus, d'intégrer les repères du bénéficiaire, et ne pas décréter à sa place mais le laisser décider.

La parentalité : une fonction qui se déploie dans le temps

Pour exercer sa fonction de parent (« *s'affirmer en tant qu'individu, tremplin pour être parent* »), il faut parfois réaffirmer sa place au sein de la famille, notamment quand les enfants se trouvent à tenir un rôle d'adulte (par exemple, en faisant les traducteurs auprès de l'administration). Cela peut se faire de façon simple, par exemple en incitant le parent à s'asseoir à côté de son enfant pour faire ses devoirs ; même s'il ne peut pas l'aider, ça le renforce dans son rôle de parent qui accompagne et supervise, et il se sent moins inutile. De manière générale, la présence physique des parents dans l'accompagnement des jeunes enfants dans des activités favorisant l'autonomie est importante, comme par exemple le fait d'aller avec eux à la bibliothèque, cela, même si on ne sait pas lire, sachant qu'ils peuvent toujours raconter une histoire en regardant les images.

Pour l'aider à gagner en confiance dans son rôle de parent, on peut aussi proposer d'inscrire la personne dans une dynamique de réseau, familial, de voisinage ou associatif au sein d'un territoire. En plus des choses qu'elle peut y apprendre, l'environnement convivial et sécurisant peut être bénéfique pour la personne.

Enfin, il est décisif de prendre en compte la temporalité dans le « devenir parent ». La parentalité s'inscrit dans la durée, ce qui implique notamment de faire preuve de patience pour aider les personnes à progresser dans ce domaine, sachant par ailleurs que certaines se sentent incapables de s'occuper de leurs enfants, quel que soit le temps passé, non par manque de volonté ou pas désintéressé, mais parce qu'il y a quelque chose en eux qui font qu'ils n'y arrivent pas.

Récit d'un professionnel : « Une situation de violence conjugale, avec 3 enfants de 12 ans à 5 ans, une famille qui vit à la campagne. Alcoolisme du monsieur, perte d'emploi, violence, la dame est limitée intellectuellement. La dame est arrivée sur notre centre d'hébergement grâce à un voisin. La dame a su s'affirmer elle-même car elle s'est retrouvée dans une grande ville, elle a pu aller faire les courses, seule, sans avoir de compte à rendre, faire d'autres activités seule ou avec ses enfants comme aller au cirque par exemple, sans que le budget soit contrôlé par le mari et que ça déclenche de la violence. La femme en quittant son mari, s'est affirmée en tant qu'individu, a pu être une meilleure mère. L'environnement sécurisé lui a permis de se sentir mieux et de mieux prendre en charge ses enfants. »

Récit d'une partenaire : « une personne peut s'affirmer en tant qu'individu et même que de parent au travers d'une activité professionnelle, ou d'une activité bénévole ou d'un rôle associatif au niveau de sa commune, auprès de personnes en difficultés, ; je pense à une femme qui a aidé d'autres parents dans le cadre de l'accompagnement à la scolarité et qui par ce

biais s'est affirmée, s'est sentie « bon parent », a repris confiance en elle à qui maintenant on fait appel très régulièrement. Elle a même participé à une vidéo mise en ligne sur le site de la CNAF qui montre comment elle s'est affirmée sur le terrain, les conseils qu'elle prodigue aux personnes qu'on lui envoie et même comment elle a fait elle-même dans certaines situations avec son enfant... »

Récit d'un professionnel : « Chez certains parents, le placement temporaire de l'enfant, permet à la personne d'aller beaucoup mieux, c'est un soulagement. Par exemple les adolescentes qui deviennent mères trop jeunes, ont besoin de passer par une phase de retour en arrière pour devenir mère. »

La mise en activité : valoriser les talents

Commune à d'autres groupes thématiques, le fait de « partir de la personne » est également capital pour la mise en mouvement, certaines activités proposées ne pouvant convenir faute d'adéquation avec les besoins des personnes. Il faut repartir de leurs envies, des besoins qu'elles expriment, et miser parfois sur des dynamique boule-de-neige en s'appuyant sur un collectif pour proposer une activité qui va en entraîner une autre, tel par exemple un atelier potager qui engendre la création d'un atelier cuisine avec les légumes cultivés. Une autre façon de concilier mise en mouvement et confiance en soi est enfin de proposer des activités in situ ayant un résultat rapidement visible et valorisant pour les personnes, tels que l'entretien et/ou la restauration des locaux (repeindre les chambres).

Récit d'un professionnel : « ça fait 10 mois que je suis dans l'association, mon poste a été créé au sein du CHRS pour mobiliser ou remobiliser les personnes qui sont au sein des CHRS. Par rapport à la mise en activité, ça a été compliqué au début, on a beaucoup travaillé avec les travailleurs sociaux pour mettre en place ces activités-là. On était 2-3 au début et puis le bouche-à-oreille a bien fonctionné. L'idée de départ était de partir de leurs compétences et de leur savoir-faire, et quand ils n'en avaient pas, de favoriser la transmission d'expériences via les pairs. On a réussi à créer un noyau dur avec 15-20 personnes qui viennent régulièrement ce qui permet de mettre en place de nouvelles activités : fabrication de mobilier, entretien des parties communes, montage de meubles, activités qui ont permis ensuite de mettre en place le dispositif « premières heures » dans la cité et de rémunérer les gens. Ce dispositif permet de les remobiliser avec des horaires adaptés, pour qu'ils se réadaptent peu à peu au travail. On commence par 1h, puis 2h par jour, et on arrive à ce qu'ils se mobilisent sur de longues durées pour du travail. On a 9 personnes dans ce dispositif dont 2 femmes. »

Pour la dimension « identifier mes besoins, ressources, envies pour bâtir mon projet », tous les récits ont souligné le fait que la base de tout c'était un projet réaliste et réalisable en tenant compte de la personne, de son environnement, du secteur d'activité dans lequel elle souhaite évoluer, ce qui permettra la bonne orientation. Dans cette perspective, l'enjeu est donc de bien définir son projet en amont, sur la base du volontariat, de bénéficier du bon accompagnement, au sein du bon dispositif avec un accompagnement valorisant, couplée à une formation adéquate. Il faut respecter le rythme de la personne et prendre le temps suffisant, sachant que toutes les personnes n'ont pas les mêmes dispositions pour se mettre en activité, en essayant de susciter l'envie de la personne pour mieux l'accompagner et l'aider à se projeter. La notion de co-construction du projet est revenue régulièrement, les participants insistant sur le fait que si la personne devait être actrice de son projet,

son accompagnement par un référent avec lequel échanger était facteur de réussite. Pour ce faire, la relation de confiance s'avère de nouveau cruciale dans la phase de construction, et plus encore, de suivi du projet qui est amené à évoluer pour être amélioré, de nombreux facteurs influant sur le projet comme la personne elle-même, à commencer par le secteur d'activité.

Récit d'une professionnelle : « J'ai reçu une dame qui est infirmière et qui avait un problème psychique grave et qui a essayé de se suicider sur son lieu de travail à l'hôpital, par chance elle a n'a pas réussi, et du coup elle a été mise à la retraite à 49 ans, avec une petite retraite car n'ayant pas assez d'années de cotisation. C'était quelqu'un de très fragile au niveau psychique, qui devait éviter le stress, ne pouvait pas travailler en équipe. Donc quand je la reçois, elle avait participé à des bilans de compétences spécialisés pour des personnes avec handicap qui l'orientait vers le métier de dentelle au fuseau ; J'ai trouvé son projet très intéressant mais difficile à mettre en œuvre, mes collègues ont dit que c'était trop difficile et n'ont pas cru ça possible. Bref, nous avons travaillé ensemble pour voir comment on pouvait valider son projet et elle a refait un bilan de projet dans une structure classique pour personne avec handicap mais pas pour handicap psychique. J'ai demandé au conseiller de rester ouvert et de ne pas juger car c'était quand même adapté à son handicap. Et son projet a été validé, on a trouvé un centre de formation à Vaux-en-Velay, seul en France à faire ce CAP, où elle a été acceptée, financée (logement, transports etc.) et qu'elle complétait avec sa retraite. Finalement je suis partie de Cap emploi mais elle a continué à m'envoyer des cartes postales et elle m'a appris qu'elle avait créé son activité, elle y a déménagé. J'ai cru à son projet, mais je ne sais pas pourquoi parce que c'était un projet un peu..., surtout que tous mes collègues n'y croyaient pas du tout. Mais j'ai une de ces collègues qui me dit encore maintenant que lorsqu'on lui présente un projet un peu farfelu comme celui-là, elle pense toujours à cette histoire car c'était hors cadre. Je pense que le rapport de confiance qui s'est instauré très rapidement a beaucoup aidé. »

Logement accompagné : clef de voute de la socialisation, promesse de citoyenneté

C'est le fait d'avoir un logement à soi qui permet de « recréer des liens » entre les résidents, dont certains de type quasi familial. Qu'ils soient festifs comme la célébration d'un anniversaire, ou réguliers comme l'organisation d'un petit-déjeuner partagé une fois par semaine ou un dîner une fois par mois, les moments conviviaux sont pourvoyeurs de liens et créateurs d'échanges qui aident les résidents de se reconstruire. Comme les résidents des pensions de familles peuvent y séjourner autant de temps qu'ils le souhaitent, ils ont tout le temps pour recréer des liens avec leurs familles ou avec d'autres résidents. Avec le temps, des comportements d'entraide et de solidarité s'installent entre les pensionnaires, qui contribuent à les inscrire dans une forme de citoyenneté, au sens de partage d'un bien commun (leur espace, leur statut de résident,).

Le fait d'ouvrir la structure vers l'extérieur, en proposant des activités (cours de yoga, atelier théâtre etc.) ouvertes à tout le monde (résidents, voisins, partenaires) permet aussi de s'ouvrir aux autres et de ne pas rester enfermer dans un entre-soi. Des services comme « la ruche qui dit oui⁴⁵ » organisés en lien avec les résidents dans la pension de famille font venir les voisins et permettent la rencontre avec des personnes qui ne se côtoient pas forcément. Mais, la création de liens ne peut pas se faire

⁴⁵ Extrait du site <https://gourmandisesetcompany.wordpress.com/a-propos-de/la-ruche-qui-dit-oui/> : Start up qui met en relation producteurs et consommateurs, pour des achats directs, groupés, sains et justes, en permettant la création de communautés de voisinage.

que dans un sens, il faut que cela vienne des résidents, les salariés peuvent aider en suscitant l'envie grâce à un projet social bien formalisé, connu de tous, avec la participation des résidents qui donnent vie au projet.

*Récit d'une professionnelle : « je travaille à la cité St Jean, où il y a plusieurs maisons relais et celle où je travaille est la maison Jean Rodhain située dans le 15^{ème}. Elle a été créée sur un mode un peu différent des autres car, dès le projet social, ils ont pensé à ce thème « recréer des liens et avoir une vie sociale ». Elle a été la dernière à être créée il y a 15 ans et elle a profité de l'expérience des autres, notamment vis-à-vis de l'ouverture sur l'extérieur. Les résidents forment un peu une communauté, ils sont très liés les uns avec les autres, ils échangent beaucoup et même si je ne m'entends pas avec mon voisin, si je ne le vois pas, je m'en inquiète. Il y a une vraie solidarité entre les résidents des maisons relais mais ce qui a été noté c'est le manque de lien avec l'extérieur. Sur la maison Rodhain, il a été créé un espace où faire venir des gens de l'extérieur, les habitants du quartier. Cette salle est dédiée à 2 dispositifs : le premier c'est la table ouverte où des résidents préparent le repas pour des gens extérieurs, pour des déjeuners de travail pour des professionnels et le second qu'on appelle l'atrium c'est faire des activités avec les habitants du quartier. C'est un projet en cours, les activités sont là mais il reste encore la communication à faire autour. **Cela peut paraître paradoxal de faire venir des gens dans la pension de famille alors que le but c'est qu'elles aillent dehors mais c'est un pari que nous faisons, c'est qu'il y a un peu une peur des personnes qui sont dans la maison relais des gens extérieurs, peur du regard des autres et cette passerelle a dû mal à se faire.** Il s'agit de montrer qu'on peut créer du lien autrement qu'avec ses pairs. Nous avons actuellement un atelier théâtre, un atelier yoga du son, un atelier dessin et prochainement, on va devenir un point de distribution de « la Ruche qui dit oui » dont les résidents s'occuperont une fois par semaine. Nous avons encore des idées de projection de films et débat, de café conférence. Cet espace qui est accolé à la maison relais mais n'est pas à l'intérieur, permet l'ouverture sur les autres tout en respectant l'intimité des résidents. C'est un peu une étape intermédiaire pour de se trouver complètement citoyen. L'expérience des autres maisons relais, c'est que les résidents au bout d'un moment se replient sur eux-mêmes et qu'ils ne participent plus aux activités proposées entre pairs. C'est pourquoi le projet social est de s'ouvrir sur le quartier, les habitants avec l'idée que si un jour ils se retrouvent en logement social, ils auront aussi moins peur de faire ce pas. Concernant les choix des ateliers, on a fait une journée porte ouverte, organisée par les résidents, avec les habitants du quartier et ce qu'il en est ressorti, c'est qu'ils plébiscitaient ce type d'activités, grâce à un questionnaire qu'on leur a fait remplir à la fin. Nous avons contacté une association et nous avons mis en place cette activité. »*

Récit d'une personne accompagnée : « On a fait un atelier photo en laboratoire avec des expositions. On voit que ça touche les gens, ils viennent voir. A chaque organisation, un anniversaire ou une occasion, un déjeuner, ou une réunion de conseil de maison, les ateliers avec accord des intéressés ensuite on fait des panneaux qui sont disposés dans la salle de convivialité et chacun vient regarder. Au début, certains qui n'étaient jamais venus aux ateliers et ça leur a donné envie de venir voir les photos, de faire connaissance avec d'autres. Ça recrée des liens entre les gens. »

Accueil collectif et hors les murs

Comme évoqué précédemment, lors de cette journée (qui fusionnait les deux prévues initialement), les objectifs de l'atelier étaient de partager les pratiques et les expériences vécues autour de chacune des six dimensions prioritaires de l'accueil collectif et de l'accompagnement hors les murs, en croisant les regards des parties-prenantes et en cherchant ce qui pouvait être commun aux deux dispositifs. En voici la retranscription pour deux dimensions (une propre à l'accueil collectif et l'autre au Hors les murs) avec les éléments principaux et quelques facteurs clés mis en exergue.

Accueil collectif : puiser sa force dans le collectif

Tableau IV : Facteurs clés pour « S'appuyer sur le collectif/avancer collectivement »

Collectif	Commun aux 2	Hors les murs
Solidarité mise en place grâce à un collectif Sentiment d'appartenance à un groupe pour le protéger en cas de dangers Besoin de règles pour bien vivre le collectif Besoin de bien communiquer pour respecter la culture des autres Le collectif peut donner de la force	Réunir les parties prenantes lors d'un atelier Travailleurs à l'écoute, personnalisation de l'accompagnement = bonne proximité Partir de la personne et de la demande pour animer, créer une dynamique La personne est actrice de ses envies, de ses activités et de ses projets Prendre des cours (de français) afin de mieux s'intégrer et participer aux instances Faire du bénévolat Participer aux séjours collectifs pour rencontrer et se bouger Partir des ateliers collectifs proposés et s'en servir comme d'une force pour aller vers l'extérieur	Mettre en place des moments conviviaux avec des objectifs concrets afin de rompre l'isolement Groupes de paroles pour des échanges

Sources : compte rendu Journée « accueil collectif hors les murs »

C'est dans la force du collectif que la personne accompagnée peut puiser les ressources et trouver la confiance pour s'essayer à de nouvelles expériences (faire du bénévolat, participer aux CVS), s'autoriser à bouger, à aller vers l'extérieur et à se porter à la rencontre de nouvelles personnes. La solidarité qui s'exprime au sein du groupe lui apporte aussi une forme de protection et lui donne un sentiment d'appartenance identitaire (le groupe dans les valeurs duquel il se reconnaît) qui l'aide à se sentir acteur de sa vie.

*Récit d'une personne accompagnée : « je suis étranger et je suis hébergé à la cité Myriam, cela fait 3 ans. (...). Quelqu'un qui n'a pas de papier il travaille pas mais si tu travailles pas comment tu vas avoir un logement ? Ça, c'est compliqué, ça, c'est difficile. Mais moi, j'ai pensé, si quelqu'un il est curieux, par exemple si chercher travail et trouver travail c'est plus facile. Le collectif des fois, ça va, mais partager avec plusieurs personnes, un peu ça va. Par exemple, le monsieur, il travaille pas, il est réveillé à 11h-11h30, après, il va descendre, il va manger, après il monte, il va dormir jusqu'à 17h, il va manger à 19h, c'est bon, il sort pas, il va rester toute la journée à la cité Myriam. Il cherche pas travail, il sort pas, il cherche pas à l'extérieur comment ça se passe. **Beaucoup de choses à l'extérieur, recherche travail, bénévolat, rencontre, musée, expos, sorties sportives. Moi j'ai travaillé avec le collectif atelier cuisinier, après j'étais au secours catholique pour accueil bénévole, j'étais bénévole, j'étais atelier théâtre aussi, j'étais bénévole avec cinéma différence à Montreuil qui propose un cinéma aux personnes âgées, les personnes handicapées, les enfants aussi, aller voir une fois par mois la séance, j'étais bénévole pour accompagner. Et puis j'étais syndicat avec personne travaillent sans papier, pour accueil, inscription, et donner un carnet, rempli le dossier on dépose à la préfecture, je suis bénévole depuis un an et demi à peu près. J'ai pas de papier encore mais j'ai trouvé travail à Paris dans une crêperie dans la restauration. Bénévole ça a donné confiance. »***

*Récit d'une professionnelle : « Je gère des structures collectives, très collectives, notamment un CHRS où les hommes sont à 3 par chambre. Là où tout à l'heure je parlais d'un point central qui est pour moi le vivre ensemble, on a un collectif qui, entre CHRS et c'est difficile, mais une fois que les personnes arrivent, elles s'y installent et après avoir confiance, il y a une convivialité qui est exceptionnelle et un vivre-ensemble qui est très riche. Par exemple, on a accueilli dans des locaux qui sont pas du tout adaptés de 3 étages, 3 enfants avec handicaps dont 2 qui ne marchaient pas du tout, polyhandicapés, et là, **parce que les locaux étaient inadaptés, j'ai vu une solidarité se mettre en place impressionnante** car c'est une structure qui mélange des hommes seuls, des femmes seules, couples et familles. C'est très petit, c'est dégradé, c'est inadapté mais du coup, c'est le collectif qui fait qu'on va s'adapter à ses locaux. Du coup, c'est de l'entraide en aidant les mamans à monter les enfants, c'était veiller pour la petite fille qui a des troubles de la communication et qui s'échappe régulièrement, et donc,*

tout le monde était bien vigilant à bien fermer les portes, à la rattraper quand elle partait. Pour moi c'est un quotidien qui est fort et ils savent dépasser ces locaux inadaptés, ce règlement qu'on essaye d'assouplir aussi, faut mettre un cadre mais il faut être souple que chacun trouve sa place et on va au rythme des personnes. Les équipes travaillent dans la bonne proximité avec les équipes qu'on accompagne, on a des relations très riches au quotidien et on s'en sert pour partager avec eux, pour être en soutien des projets individuels personnalisés. Le collectif peut être lourd, surtout dans des locaux pas adaptés ; mais une fois qu'on a dépassé le premier stade et qu'on se sent en confiance, ça se passe très bien. »

Hors les murs : savoir s'appuyer sur des travailleurs pairs

**Tableau V : Facteurs clés pour « Faire ensemble, être dans une dynamique partenariale »
Équipe, personne accompagnée**

Collectif	Commun aux 2	Hors les murs
	<p>Impliquer les personnes dans un projet d'A à Z Permettre aux personnes d'être force de proposition Accepter que toutes les personnes ne veuillent pas forcément s'impliquer Repenser les modalités d'accueil ensemble. Pour les nouveaux : logique de tutorat pour valoriser la personne S'appuyer sur des « travailleurs pairs » en mettant à profit l'expérience : rôle de passerelle et médiation Interroger les pratiques de l'équipe « patient expert » Valoriser les expertises de chacun : référent thématique (pro) + expertise des personnes Créer des occasions conviviales avec les partenaires pour se connaître : plus facile de créer des liens de confiance sur les accompagnements</p>	

Sources : compte rendu accueil Journée « accueil collectif hors les murs »

Pour cette dimension, les participants n'ont logiquement identifié que des facteurs clés communs aux deux dispositifs dans la mesure où il s'agit de faire ensemble, et de s'inscrire dans une dynamique partenariale entre personnes accompagnées et professionnels. Si cette particularité n'a rien de nouveau dans le champ du social, elle se distingue néanmoins en proposant de s'appuyer sur des « travailleurs pairs », c'est-à-dire des personnes, ayant connu la rue et ayant vécu dans une situation précaire, que leur expérience légitime pour aider les personnes accompagnées.

Récit 2 : « je voudrais rebondir sur une expérience au sein du « un chez soi » l'accueil des professionnels pairs où l'idée, c'est comme on disait tout à l'heure cette logique d'auto-support. C'est déjà au sein de l'équipe, c'est déjà décroisonner un peu nos positionnements, travailler vraiment sur nos logiques de partenariats et pour se faire s'appuyer sur des collègues qui sont passés par les structures, qui sont encore suivis par les structures médico-sociales, sociales, sanitaires, et qui sont sur une logique de pont, de passerelle de médiation et qui ont une action là pour le coup aussi bien du côté des personnes qu'on accompagne, avec cette dimension d'identification grâce à des choses vécues, similaires, et aussi bien du côté des professionnels de façon à réinterroger nos représentations, nos réflexions, ce qui nous vient nous assez naturellement, on s'aperçoit que c'est pas du tout ce qui vient à une personne accompagnée qui a vécu pour le coup le fait d'être accompagné. Et l'idée c'est comment on peut constamment interroger ensemble et faire une place en tout cas à ces interrogations communes. Pour ma part, ça fait maintenant 5 ans qu'on a démarré et je pense que j'aurai vraiment du mal à ne pas avoir des collègues travailleurs pairs. Ce sont des collègues qui sont embauchés pour travailler avec ce qu'on appelle leurs savoirs-expériences. Ils ont l'expérience d'avoir été suivis, par des professionnels dans des structures. Ils ont aussi l'expérience de maladies mentales, de problèmes psychiques, de problèmes d'addictions, de précarité, de rue etc. Et effectivement ils sont sur ce qu'on appelle au « un chez soi », sur le versant santé mentale, dans un processus de

rétablissement qui est suffisamment avancé pour nous faire part, nous soutenir aussi à partir de leur expérience, donc c'est vraiment une position de médiation. Et c'est un rôle de passerelle y'a des choses où effectivement on voit que le lien est complètement différent, la confiance qui est accordée aux collègues travailleurs pairs est complètement différente, y'a des choses qui parfois se passent de mot, et qui vont être déroulées complètement différemment et beaucoup plus simplement qu'on pourrait le faire nous. Nous sommes extrêmement complémentaires. On l'a vu par exemple encore très récemment, on est en période de recrutement, a priori un futur collègue qui est un entendeur de voix (il entend des voix), on a un processus de recrutement qui est un peu inversé, c'est-à-dire qu'on propose aux futurs collègues, aux candidats de venir passer une journée avec nous voir un peu comment on fonctionne, et après on fait un entretien. Et donc le candidat est venu et a passé une journée et il a participé à l'entretien avec une personne qu'on accompagne, il est passé 5 minutes, 5 minutes, pour que la personne qu'on accompagne lui parle de ses voix, nous ça fait 3 ans qu'on travaille avec cette personne-là, on a abordé le sujet mais ça a toujours été très compliqué et on sentait vraiment la personne fuyante. Là l'entretien s'est fait autour de ce sujet-là et la personne a expliqué la difficulté qu'elle avait à tenir son boulot, avec les voix, à se maintenir dans le logement, ne serait-ce parfois à sortir de chez elle, être dans la rue en entendant des voix, mais ça s'est fait d'une façon très instinctive, ce qu'on aurait pas pu faire nous. »

Petite enfance : importance de l'observation et du lien médiateur avec les parents

Pour « être dans la relation avec l'enfant », il faut bien évidemment répondre à ses besoins mais il est tout aussi important de s'adapter à lui pour qu'il puisse en retour chercher à s'adapter à son environnement et qu'il se socialise. Dans cette perspective, il est fondamental d'intégrer que le lien avec les parents est médiateur du lien avec l'enfant, dont l'expérience montre qu'il entre en relation à partir du moment où il se sent suffisamment en confiance. Le respect du rythme et des acquis de chaque enfant constitue un facteur clé déterminant, l'enjeu étant de l'aider à s'exprimer pour trouver sa place dans la relation. De manière plus générale, il s'agit pour les professionnels de faire saillir et de valoriser la personnalité de chaque enfant, en laissant chacun se développer à son rythme, sans attendre la même chose de tous. A cet égard, il est nécessaire de se donner des outils de suivi et des temps d'observation des enfants pour cibler l'approche, poser des repères et structurer l'analyse avec le souci d'éviter l'interprétation. Par ailleurs, la relation tient aussi à la capacité des professionnels d'expliquer à l'enfant tous les gestes réalisés à son égard. Enfin il faut l'amener, à travers la prise en charge de ses besoins, à prendre en compte les besoins des autres, le fait de poser des limites étant un prérequis à toute vie en collectivité.

Récit d'une professionnelle : « A la crèche nous avons mis en place, [une organisation où] chaque salariée a une heure par semaine où elle n'est pas sur le terrain, et elle fait les observations terrain des enfants dont elle est référente. Donc on a créé une grille d'observation, sur le développement général, la psychomotricité, le langage, la propreté, les petites choses rigolotes, les anecdotes, tout ce qui concerne le développement de l'enfant dans sa globalité. Donc il y a des thématiques et chaque salariée toute cette semaine a 4 ou 5 enfants en référent et elle met à jour ses feuilles d'observation ce qui nous permet de voir dans la durée de l'accueil les points qui ont évolué. Savoir que à telle date il y a eu un problème de sommeil, savoir ce qu'on a mis en place, s'il y a eu une rencontre avec les parents, c'est en fait un suivi de ce qu'on peut observer de l'enfant. Et ensuite le parent peut à la fin de l'accueil ou en cours de l'année le demander pour le lire. C'est un document qu'on peut transmettre aux parents, pour suivre l'évolution de l'enfant à la crèche, ce que nous, on observe. Pour être dans la relation avec l'enfant il faut être dans l'écoute, l'observation, être attentif, même si on est un groupe, à regarder l'enfant individuellement. Si je fais une activité et que je mets les Lego, je vais avoir 7 ou 8 enfants avec moi, je vais pouvoir me mettre un peu en retrait et les voir jouer, ceux qui jouent ensemble, ceux qui jouent tout seul, ceux qui ne veulent pas partager, ceux qui sont beaucoup dans l'imagination. »

2.3.5 Des limites sémantiques et affectives entravant parfois l'expression des récits

Si cet atelier a globalement répondu aux attentes, les débriefings qui ont suivis ont aussi permis d'en pointer les flous et les points d'amélioration. De manière générale, les participants ont apprécié pouvoir échanger sur leurs pratiques et la place accordée à ces échanges a été jugée satisfaisante. Cependant, les approches proposées pour explorer certaines dimensions n'ont pas toujours été facilitantes. Même s'il s'agissait de dimensions que les participants avaient eux-mêmes sélectionnés lors de l'atelier précédent, elles ne se prêtaient pas toujours à l'illustration par un récit. A cet égard, la dimension « promouvoir l'être en lien », jugée trop complexe pour faire résonance avec l'expérience des participants, a dû être renommée « promouvoir le lien » à leur demande. Autre élément à souligner, la difficulté parfois de nommer les facteurs clés, certains participant se situant dans une visée plus conceptuelle qu'opérationnelle.

Lors de ce type d'animation, l'immersion affective dans la thématique rend plus difficile la prise de recul. Pour les mêmes raisons, les participants étaient parfois débordés par leur besoin de se dire, avec le risque de produire des récits un peu décousus. Cependant, deux grandes idées revenaient : l'importance d'être en lien et le fait que l'association y contribuait utilement. Une autre difficulté affectant l'expression des participants était l'impression qu'ils avaient parfois d'être restreints par le champ de la dimension. Pour pallier cet obstacle et aider les participants à trouver des récits, certains animateurs ont volontairement élargi l'horizon de réflexion à la thématique dans son ensemble.

Coté professionnels, certains, très désireux d'échanger entre eux et avec les partenaires et personnes accompagnées, ont fait part de leur frustration de ne pas avoir eu assez de temps lors des échanges de pratiques. Sur le fond, d'autres ont critiqué l'approche « expérience positive » mise en œuvre dans le champ thématique santé et soins, jugeant qu'elle masquait les difficultés des prises en charge auxquels ils étaient confrontés. Dans notre esprit, il ne s'agissait pas d'ignorer ces difficultés bien connues mais d'en relativiser l'importance pour que des points de vue différents puissent aussi s'exprimer. Mais notre démarche n'a pas convaincu tout le monde puisque certains travailleurs sociaux ont refusé de répondre à la question sur l'expérience positive, entraînant même à leur suite d'autres professionnels.

En dépit de ces limites, cet atelier nous semble avoir contribué à certains aspects communs aux démarches d'évaluation (interne et utilité sociale). Il a tout d'abord permis de faire se rencontrer des publics qui n'ont pas toujours l'occasion de se rencontrer comme les financeurs et les personnes accompagnées, ou bien de faire intervenir des partenaires institutionnels friands d'échanges avec

des acteurs de terrain. Sur un plan plus interne, il a, ce faisant, contribué à renforcer la cohésion des équipes des Cités.

La formule en petits groupe a aidé les personnes à transmettre leur propre expérience et de s'exprimer ouvertement. Elle a été source de transmission de savoirs et d'échanges, dont certains ont connu des suites concrètes inattendues que nous souhaitons mettre ici en exergue. Lors de la journée Accueil collectif et hors les murs, une personne accompagnée sur Paris a fait part de ses tentatives pour se rapprocher de son fils adulte retrouvé à Bourges après avoir été perdu de vue pendant plusieurs années. Touché par ce récit, un bailleur de l'OPH du Cher participant à l'atelier lui a proposé de faciliter sa venue sur Bourges et d'essayer dans la mesure du possible de la mettre en relation avec son fils si celui-ci en était d'accord. Dans la même veine, nous avons appris qu'un partenaire d'une entreprise privée montait un projet avec un des représentants de la FNARS IDF⁴⁶ qu'il avait rencontré lors de la journée mise en activité.

En libérant la parole, l'atelier a aussi permis de mettre des mots sur un accompagnement propre à l'Association des Cités. A cet égard, la confiance est l'aspect qui est revenu tout au long des journées qu'il s'agisse de la restauration de la confiance et de l'estime de soi, ou de l'instauration d'une relation de confiance entre professionnels et personnes accompagnées, déterminante pour que ces dernières deviennent actrices de leur vie. Enfin, cet atelier a été essentiel dans la construction de la démarche globale dans la mesure où les facteurs clés qu'il a permis d'identifier ont largement contribué à bâtir les référentiels. Pour ce faire, la responsable qualité s'est employée à faire ressortir pour chaque dimension les quatre ou cinq bonnes pratiques qu'elle a ensuite transformé en question. La provenance des récits (partenaires, personnes accompagnées et salariés), le nombre (120) et la richesse des expériences vécues ont ainsi permis de récolter une matière très riche qui a donné aux référentiels leur tonalité concrète et représentative du large spectre de parties prenantes.

Contrairement aux attentes, les récits se sont donc révélés les moyens les plus efficaces pour faire émerger les prémisses d'utilité sociale de l'association. Au travers des histoires racontées, ils ont conféré une spécificité à chaque forme d'accompagnement. Le grand apport de cet atelier fondé sur le partage d'expériences est d'illustrer que l'utilité sociale se construit de manière impressionniste au fur et à mesure des échanges et des sessions de restitutions, confirmant l'adage d'une chercheuse en ESS selon lequel « c'est en regardant et en le racontant ce que l'on fait que l'expérience prend tout son sens ». Il est à ce propos intéressant de noter que le fait même de se réunir, d'échanger et de construire en commun pour approcher étape par étape une définition de l'utilité sociale participe en soi d'une démarche d'utilité sociale.

⁴⁶ Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion

2.4 Atelier 3 : quelle valeur donner à notre action ?

2.4.1 Une volonté de définir l'utilité sociale du point de vue des acteurs

L'objectif de cette animation était de caractériser l'utilité sociale des dispositifs (le logement accompagné ou l'hébergement en accueil collectif) ou des activités (parentalité, mise en activité, santé et soin, etc.). Les participants devaient identifier les effets et les apports de l'action de l'association sur l'ensemble des parties prenantes : personnes bénéficiaires, intervenants internes (salariés, bénévoles, stagiaires...), association, partenaires et financeurs, société dans son ensemble. En cernant les spécificités de l'association dans sa manière de « faire accompagnement » et en montrant ce qu'elle apporte, il s'agissait donc de définir les valeurs que ses actions produisent et d'examiner en quoi elles participent d'une vision commune.

2.4.2 Des enjeux à visée pédagogique

A travers ce questionnement dirigé, l'atelier ambitionnait d'aider les salariés à s'approprier la démarche d'évaluation en leur faisant prendre conscience de la portée et du sens de leur action au quotidien.

2.4.3 Une méthode associant brainstorming classique et approche affective

Cet atelier a demandé d'importants ajustements méthodologiques, l'expression « utilité sociale » suscitant de prime abord défiance et appréhension. Comme vu dans la partie précédente, la notion d'utilité sociale n'est pas un concept qui va de soi, et le fait qu'elle soit « à la mode » et fasse l'objet d'un usage parfois intempestif ne la rend pas plus simple à expliquer. C'est pourquoi, il a été décidé de ne pas y recourir en tant que telle mais de parler plutôt d'effets ou d'apports. Deux méthodes d'animation très différentes, détaillées plus loin, ont été expérimentées pour déterminer l'utilité sociale de l'action de l'Association. La première (les bonhommes) n'a pas donné satisfaction aux animateurs qui, ayant eu du mal à s'en imprégner et disposant de peu d'exemples sur lesquels s'appuyer, ont peiné à expliquer aux participants ce qu'on attendait d'eux. Certains participants ont eu en retour du mal à répondre, notamment parce que l'approche par dimension leur paraissait trop restrictive et que cette contrainte les bloquait dans leur réflexion fondée sur une vision d'ensemble. En revanche, la seconde animation (le procès) a rencontré un franc succès auprès des participants qui se sont très bien approprié la méthode et dont certains se sont révélés dans leur capacité d'expression. Du fait du petit nombre des participants et de la configuration particulière de la journée, une animation supplémentaire a été proposée spécifiquement pour la petite enfance.

- **1^{ère} méthode d'animation : le bonhomme comme source d'identification**

Proposée lors des journées « santé et soin » et « parentalité », cette animation se déroule selon trois séquences comprenant un temps de brainstorming, un temps d'analyse et de recomposition de la matière et un temps de restitution. Après avoir choisi la dimension qu'ils souhaitent travailler, les participants se répartissent en sous-groupes, les animateurs veillant à l'équilibre numérique et la représentativité des parties prenantes au sein de chaque sous-groupe. Un animateur par sous-groupe assure le bon déroulement de l'atelier. Des petits bonhommes en papier de couleurs différentes sont disposés sur la table. Chaque couleur représente une partie prenante⁴⁷. Les participants sont ensuite invités à écrire sur chaque bonhomme ce qu'ils considèrent que l'action de l'association apporte à chaque partie prenante. Appariés par binôme ou trinôme, les participants de chaque sous-groupe discutent ensuite des spécificités des différentes parties prenantes et de la manière dont elles sont impactées par l'action de l'association. S'ils le souhaitent, ils peuvent nommer précisément la partie prenante sur le bonhomme (par ex. un partenaire spécifique comme l'hôpital ou la sécurité sociale). Au bout de 5 minutes, les binômes/trinômes restituent le produit de leurs échanges au reste du sous-groupe en présentant leurs bonhommes que l'animateur affiche en les regroupant par couleur. L'animateur analyse ensuite avec le groupe ce qui est ressorti du brainstorming en rassemblant les apports similaires ou qui peuvent être classés dans une même catégorie d'effets. Les bonhommes sont ainsi reclassés et regroupés de façon à créer des bulles thématiques représentant des familles d'apports⁴⁸.

- **2^{ème} méthode d'animation : le procès avec participants animés d'un sentiment d'appartenance exacerbé**

Les participants sont répartis en sous-groupes hétérogènes du point de vue des publics numéroté de 1 à 4. En guise d'introduction, l'animateur annonce que « l'action de l'association autour de la thématique de la journée (accueil collectif ou mise en activité) doit s'arrêter, car elle n'apporte rien à la société, elle n'a aucune utilité sociale... ». Les sous-groupes sont ensuite invités à construire un argumentaire pour défendre les dispositifs ou l'activité de la journée et expliquer en quoi ils sont utiles et nécessaires aux personnes accompagnées, à la société, etc. En tant qu'avocats, ils doivent présenter leurs arguments devant deux juges joués par les animateurs. Une partie de la salle est

⁴⁷ Jaune : personnes bénéficiaires, bleu clair : intervenants internes -salariés, stagiaires, bénévoles, ...-, parme : association, fuchsia : partenaires et financeurs, rose pâle : société.

⁴⁸ A titre d'exemple, sous le même intitulé « renforcement de la confiance réciproque entre les acteurs » peuvent figurer le bonhomme sur lequel est écrit que les personnes accompagnées mises en confiance par l'association consultent davantage les professionnels du soin, et celui où est écrit que les partenaires opérationnels qui travaillent en lien avec l'association connaissent mieux le public en fragilité.

transformée en tribunal avec deux juges et deux greffières jouées par des animatrices qui prennent des notes, enregistrent et filment le procès, et un pupitre pour plaider et des chaises qui leur font face à l'audience. Pour aider les participants dans leur recherche d'arguments, les animateurs mettent à leur disposition des questions pour les aider : Quels aspects de l'accompagnement de l'association vous rendent-ils fiers ? Quels effets positifs observez-vous (sur les parties-prenantes) ? L'accompagnement permet-il d'éviter certains coûts (directs ou indirects) ? quels impacts ce type d'accompagnement a sur la société ? Dans chaque groupe, il est d'abord demandé aux participants de travailler en binôme pendant cinq minutes et d'inscrire leurs arguments sur des post-it. Puis chaque binôme présente ses arguments au reste de son sous-groupe en vue d'échanger et de retenir les meilleurs. Chaque sous-groupe désigne ensuite deux « avocats » pour présenter ses arguments devant les juges. Les avocats de chaque sous-groupe présentent leurs arguments aux juges à tour de rôle. Au besoin, les juges posent des questions afin d'approfondir les plaidoiries⁴⁹. Après délibération, les juges votent à l'aide de cartes numérotées de 1 à 4 pour désigner le groupe le plus convaincant. Puis, ils reviennent pour chaque sous-groupe sur le ou les arguments les plus percutants.

- **3^{ème} méthode d'animation : la recette pour bien grandir en crèche**

Strictelement cantonnée à la petite enfance, l'objectif de cette dernière animation est d'identifier les 5 ou 6 « ingrédients/arguments » qui font l'utilité sociale des crèches de l'ACSC (aujourd'hui et à l'avenir). Les participants ont été séparés en deux groupes. Chaque personne se voit attribuer cinq cartes vierges sur lesquelles elle doit écrire les cinq ingrédients les plus significatives (1 carte = 1 ingrédient) pour décrire l'utilité sociale des crèches de l'association, à ce jour et dans l'avenir. Dans chaque groupe, les animateurs récupèrent et mélangent les cartes puis en remettent trois à chaque participant en disposant le reste des cartes à l'envers sur la table. Après avoir classé ses trois cartes par ordre de préférence décroissant (du plus au moins significatif), chaque participant essaye d'avoir "le meilleur jeu" (c'est à dire les meilleurs arguments à son sens) en échangeant une carte avec celles disposées sur la table et au moins une autre avec les autres membres de groupe. Une fois les échanges terminés, les cartes restantes sont retirées du jeu. Puis, chaque groupe prend connaissance des cartes de ses membres dont il rapproche les arguments similaires et met à la discussion les éléments divergents en vue de sélectionner 5 ou 6 « ingrédients/arguments » cruciaux.

⁴⁹ Des retranscriptions de certaines plaidoiries ont été reprises lors des résultats.

2.4.4 Les résultats de l'atelier

L'accompagnement en santé et en soins : une source de construction individuelle et d'avancées sociales⁵⁰

A la question « Qu'est-ce qu'apporte l'action de l'association des cités autour de la dimension Promouvoir le lien ? », la première personne accueillie à prendre la parole a répondu « l'espoir ! », mot qui nous semble emblématique du rapport de certaines personnes accompagnées à l'association. Au-delà de cette dimension anecdotique, qui exprime aussi la vocation de l'association à aider des publics en souffrance à renouer avec une certaine qualité de vie, ont été mis en avant pour les personnes accompagnées, le bon équilibre et l'enrichissement personnel (ouverture d'esprit, conscience de l'autre, sortie de l'isolement (on est moins oisif, on approche les gens plus facilement), et la bonne santé, notion renvoyant à la possibilité d'accéder à des médicaments et des traitements et de bénéficier d'un meilleur suivi médical. De manière plus globale, les retombées de l'action ont été également considérées comme susceptibles de faire évoluer les politiques sociales à travers la mise en exergue de problématiques portée par l'association et d'éventuelles carences des dispositifs de droits commun existant pour y répondre.

L'association participe à la dimension « prendre en compte l'environnement y compris social » pour les personnes accompagnées à travers le mouvement de socialisation qu'elle suscite, la promotion du vivre ensemble et ses modalités concrètes qui contribuent à la fois à la confiance et l'estime de soi (repère, sécurité, confort s'exprimer, exister dans un groupe,) et à une forme de citoyenneté (j'appartiens à l'établissement, à la cité). Le fait de donner un logement permet de surcroît d'ancrer les personnes accompagnées dans un territoire, ce qui contribue à donner une visibilité aux personnes en fragilité et un visage à la précarité au-delà des murs de l'institution. L'intervention des bénévoles concourt pour sa part à incarner des valeurs comme la fraternité et à la solidarité, tout en leur permettant de donner du sens à leur vie. A travers les partenariats qu'elle est amenée à nouer pour la prise en charge des personnes accompagnée, l'association sort quant à elle de ses murs, en acceptant un décentrement qui lui permet d'exporter son savoir-faire, de bénéficier d'autres manières de voir et d'agir, et de créer des liens au-delà de la relation professionnelle.

Pour les personnes accompagnées, le bénéfice est d'abord de se sentir en confiance et de retrouver une forme d'équilibre et de sérénité propice à l'expression de leurs besoins en santé ; un autre aspect important concerne la liberté qui leur est offerte ou redonnée de se déterminer par rapport à

⁵⁰ Nous avons gardé à dessein le rendu de l'atelier par dimension afin d'en montrer les limites. Les apports de l'association sont noyés au milieu d'autres éléments qui n'en sont pas ou alors des éléments très généraux comme « intégrer les personnes à la société » sans expliquer de quelle façon.

ce qui leur est proposé dans le cadre de leur parcours de santé. Cette liberté, qui se conjugue avec la dignité et les droits des personnes, a également la vertu d'interroger les pratiques en mettant les professionnels en position de devoir accueillir la parole et parfois d'accepter le refus. S'il est difficile à entendre, le refus de se soigner est une occasion de revoir ou d'ajuster les modes opératoires, et de contribuer, le cas échéant, à une meilleure prise en charge des personnes. De manière plus générale, il y a, à travers la question de l'accès aux soins, l'occasion de partager les savoirs et les pouvoirs entre élus, professionnels, personnes accompagnées avec la possibilité de réinterroger la posture de chacun. Travailler en réseau, faire du plaidoyer, c'est aussi interpeller la collectivité, notamment via la question des financements en rappelant qu'investir dans la santé, c'est faire des économies à long terme grâce aux coûts évités à la sécurité sociale.

En favorisant leur accès aux droits à la santé et aux soins (écoute des besoins, orientation, accompagnement), l'association permet enfin aux personnes de se réapproprier leur citoyenneté en leur donnant le choix d'être accompagné et de se soigner. De fait, elle concourt aussi à lutter contre les inégalités. A travers la dynamique participative (ne pas cliver ; échanges entre les différents publics ; mélanger les PA et les salariés) elle vise également l'empowerment de ces publics (aider au plaidoyer faire participer les personnes accompagnées à leur propre projet, leur permettre d'avoir accès à l'information et à la culture santé ACSC) et contribue à leur intégration dans la société.

La parentalité passe par la valorisation des parents, la sécurisation du cadre de vie et la sauvegarde du lien entre parents et enfants

Du point de vue des personnes accompagnées, la valorisation des personnes passe par les échanges de savoirs en s'appuyant sur des familles de pairs afin de les aider à restaurer ou à les conforter dans leur rôle de parent en reconnaissant qu'il y a plusieurs façons d'être parents (culture et rythme de vie différents, façon de se soigner, de s'occuper de son enfant...). Le fait de repositionner la famille comme actrice de son projet et de l'aider à trouver ses propres ressources et ses solutions pousse les professionnels à réinterroger leurs pratiques régulièrement. Il faut associer les personnes à leur parcours au sein de l'établissement et faire en sorte qu'elles soient partie prenante de leur accompagnement et qu'elles puissent s'investir et dire ce qui va ou non. Pour les professionnels, le changement de regard et de posture modifie les rapports « sachant/apprenant » avec les personnes accompagnées, leur place de « sachant » étant relativisée avec la prise en compte du vécu des familles (accepter de voir les personnes en réunion de synthèse), et par le fait qu'il n'est pas possible de tout résoudre. Le fait de valoriser l'informel (tout n'est pas quantifiable, prendre le temps de la rencontre de discuter) alors qu'on a l'habitude d'être dans la formalisation généralisée fait changer

les références de la qualité de l'accompagnement à la parentalité. Ce qui est important, c'est le trajet pour accompagner et pas le rendez-vous en lui-même.

L'association procure un environnement (lieu ressource, tremplin) qui permet de construire ou maintenir un équilibre familial (modes de garde en hébergement) grâce à son ouverture sur la société et la mixité sociale au sein des établissements qui en font un lieu d'intégration social et familial en donnant des repères et des références. Elle procure une solution temporaire ou durable aux familles en leur offrant un accompagnement médico-psycho-social dans le cadre d'un projet de vie et familial. En tant qu'association responsable, elle promeut les personnes habituellement invisibles en jouant le rôle de médiateur avec la société, en veillant à la protection de l'enfance et en luttant contre les violences faites aux femmes. En s'occupant de personnes exclues, elle contribue à l'harmonie de la société en étant vecteur de paix sociale.

En offrant un cadre et des repères aux parents et aux enfants, elle constitue un environnement ouvert et adapté (logement stable) qui procure un sentiment de sécurité tout en permettant une orientation individualisée (logement, administration, école, santé...). Elle contribue à la cohésion familiale en instaurant une relation de confiance et en aidant la création de liens entre parents et enfants à travers des procédés simples comme les activités partagées (aide aux devoirs, bibliothèque, etc.). Elle sensibilise et accompagne à la scolarité pour tous et promeut des actions de prévention contre la délinquance, les conduites à risques, les maladies et les accidents domestiques.

En accompagnant à la parentalité, l'association sauvegarde et recrée les liens parents/enfants dans le but de soutenir la fonction parentale. Elle contribue à la stabilité affective du parent afin de lui permettre de s'épanouir en tant qu'individu et de jouer son rôle de parent dans le respect des besoins de son enfant. Pour adapter l'offre afin de répondre au mieux aux besoins de la personne, l'association va aider à cerner les enjeux d'un territoire en faisant remonter les informations auprès des pouvoirs publics (partenaires et financeurs), contribuant de la sorte à une forme de diagnostic qui va permettre le cas échéant de mettre en place des actions innovantes ou de créer de nouveaux dispositifs dans le soutien à la parentalité par exemple.

La mise en activité, une action qui participe de l'identité et de l'utilité des aidants et des aidés⁵¹

La mise en activité fait partie de l'identité de l'association qui propose un parcours adapté et personnalisé pour chaque personne prise en charge. Elle donne un objectif à des personnes en

⁵¹Nous avons choisi de reprendre les éléments par partie-prenante afin de mieux appréhender les résultats obtenus. Les expressions tirées des plaidoiries, dont les retranscriptions complètes figurent en annexe, sont entre guillemets.

manque de repères et leur redonne une chance et de l'espoir dans l'avenir. Pour les participants, « la mise en activité amène chaque personne à avoir une place dans la société car elle permet aux personnes accompagnées de se sentir utiles »⁵². A cet effet, une diversité d'activités pour soutenir les personnes accompagnées grâce à des dispositifs variés ont été mises en place depuis plusieurs années. Nous pouvons citer à titre d'exemple le dispositif « Premières heures ⁵³» en partenariat avec la ville de Paris qui propose quelques heures de travail pour des personnes vivant en CHRS très éloignées de l'emploi en les familiarisant quelques heures par semaines avec le travail (travaux de peinture, remise en état de mobilier). Au sein de la Cité ST Jean qui comprend 7 maison relais/pension de familles, un dispositif expérimental a vu le jour sous le nom de « la table ouverte⁵⁴ » où des résidents proposent un service de restauration 2 jours par semaines pour les entreprises ou particuliers du voisinage.

De fait, si l'association devait arrêter d'assumer cette fonction, une partie de la « population en situation de fragilité verrait sa dynamique de parcours stoppée ». Elle devrait mettre fin à sa politique de développement axée sur des projets innovants et reposant sur des partenariats avec la ville de Paris et des entreprises privées. Elle renoncerait du même coup à ses expérimentations et à sa contribution à la transformation sociale. Pour Medhi (personne accompagnée) : « une association sans mise en activité, c'est comme un corps sans cœur et sans âme ».

Nous pouvons ajouter que l'association perdrait une partie de sa spécificité qui est de créer « du lien social grâce à la diversité et à la mixité sociale de ses dispositifs » et « des richesses pour notre pays pas seulement économique mais aussi d'un point de vue moral et intellectuel ».

Le succès de cet atelier ne tient pas tant aux éléments de langage utilisés, classiques et très généraux, qu'à la plaidoirie qui leur a donné un relief inattendu. Elle a exacerbé chez certains participants un sentiment d'appartenance à leurs dispositifs mais aussi à l'association. Ils ont mis en avant les valeurs de l'association (innovation, solidarité). Certains se sont découverts d'excellents orateurs et au-delà de ce qu'ils disaient, c'était leur façon de le dire qui emportait le public, déclenchant des applaudissements nourris à la fin. Un autre effet de surprise a été de constater que c'était surtout des partenaires et des personnes accompagnées qui défendaient l'action de l'association. Le fait d'offrir une tribune aux personnes accompagnées pour défendre l'intérêt de la mise en activité a eu un impact déterminant. Derrière cette conviction, on devinait un sentiment de

⁵² « La valorisation de ce que chacun peut apporter quand il est acteur dans sa vie et au service de la société fait que chacun trouve sa place ».

⁵³ Cf. récit page 39

⁵⁴ cf. récit page 38

reconnaissance et d'utilité mêlée, d'ailleurs explicité par le propos d'une personne accompagnée (« je pense que nous sommes importants pour ces gens-là (les professionnels, Ndr), si nous n'étions pas là, que deviendraient-ils ? »). C'est un retournement des rôles intéressant qui montre qu'à ses yeux l'utilité vaut dans les deux sens.

Le logement accompagné apparaît comme un lieu de socialisation prisé qui permet aux individus de se reconstruire et à la collectivité de faire des économies

Tout d'abord, il est surprenant de constater que les participants ont tous souhaité mettre en avant l'argument financier, expliquant que « pour un coût moindre que l'hôtel ou que les centres d'hébergement, le dispositif maison relais permettait d'offrir un logement stable et pérenne à des personnes qu'on retrouve dans la rue. ». Pour eux, le raisonnement de l'association des Cités est de dire « que si les personnes sont bien accompagnées et bien orientées, elles coutent moins à la société ». Outre l'aspect financier, ces résidences permettent « de retrouver un peu de sérénité, de calme, de repos, d'estime de soi, un peu de confiance en soi et en la société », par l'intervention bienveillante des travailleurs sociaux et du personnel d'encadrement. Ce dispositif offre une « aide morale » aux personnes à travers l'accompagnement social fait sur place pour faciliter les démarches et la vie des résidents.

Mais c'est aussi un « formidable booster », pour ceux qui ne travaillent pas et vivent avec les minimas sociaux, car il y a une forme de mixité sociale qui permet que ces publics en côtoient d'autres plus actifs et insérés. Par ailleurs, d'après plusieurs groupes, « vivre dans une pension de famille change le regard des autres ». Regard dont on a besoin « pour s'épanouir, pour exister pour l'autre ». « On est plus quelqu'un qui vient de la rue, on est quelqu'un qui vit dans un logement ». Cela permet aux personnes d'exercer une nouvelle citoyenneté, d'être responsables comme locataires, comme résidents. Un argument avancé a été que proposer du « beau » à ces personnes augmentait leur estime d'elles-mêmes. A l'appui de cette hypothèse, un résident a d'ailleurs dit « Pendant ces 2 ans j'ai pu me reconstruire ». Un autre a ajouté que sans les maisons relais, il n'aurait pas réussi à avoir un logement. Cet engouement pour le logement accompagné a aussi une origine plus conjoncturelle, la hausse du recours vers les pensions de famille traduisant notamment les effets de la désinstitutionnalisation en cours depuis une dizaine d'années.

Enfin, concernant l'association, les participants ont souligné que l'ACSC était porteuse d'une histoire liée au Secours catholique, acteur majeur du champ caritatif investi sur ce type de dispositifs.

Les plaidoiries disponibles en annexe montrent le grand attachement des parties-prenantes pour ces dispositifs. Il est probable que la forte représentation d'une des cités (Cité St Jean qui concentre le plus de pensions de familles, maisons relais de l'ACSC) en soit à l'origine. Mais des liens étroits observés entre les personnes accompagnées et les professionnels et la forte cohésion dans ce groupe par rapport aux autres journées peuvent aussi l'expliquer.

Accueil collectif et hors les murs⁵⁵, des spécificités pour se construire en sécurité dont l'articulation est essentielle

« Les structures d'accueil collectif de l'ACSC répondent à l'urgence sociale du sans-abrisme. Elles incarnent la solidarité et l'inconditionnalité sans discrimination entre les personnes », ce qui est une source de fierté pour les participants. Par ailleurs, concernant les personnes accompagnées, « intégrer une personne dans un groupe permet de la rassurer, de lui donner le sentiment d'y appartenir et d'en tirer de la reconnaissance ». Cet accueil collectif aide d'abord les personnes à « retisser des liens » et à reprendre confiance en elles et, dans un second temps « à s'ouvrir et à se réinsérer dans la société ». En leur donnant des repères, au travers des « règles de vie en collectivité », il stabilise les personnes qui gagnent alors en autonomie, prenant le temps de se reconstruire « accompagné sur le chemin sa de vie », puis de construire son projet. Les questions économiques sont également invoquées, les participants parlant de coûts évités à la société (« l'accueil en structure collective coûte moins cher que de laisser les gens à la rue ») notamment pour ce qui est de la santé, mais aussi des services d'ordre. Par ailleurs, ces structures ouvertes sur leur environnement « luttent chaque jour pour rappeler que la pauvreté n'est pas une fatalité » et qu'il est « possible de sortir des gens de la galère en agissant tous ensemble ». Enfin, pouvoir travailler auprès de personnes mises à l'écart par la société permet aux professionnels d'apprendre à vivre avec elles.

L'accompagnement hors les murs « permet aux personnes d'accéder ou de se maintenir dans un logement en évitant des loyers impayés » ou autres coûts en cas de retour à la rue. Il contribue aussi à lutter contre les discriminations. « Quand on a un toit, on a un logement, on se sent un peu comme tout le monde, on n'est pas étiqueté « hébergé » comme dans une structure collective ». Une fois « la personne stabilisée dans son logement, on sort de l'urgence » et on peut se concentrer sur les autres difficultés. En la guidant le temps nécessaire, le professionnel accompagne la personne dans l'autonomie, « ce qui la met en valeur et l'aide à s'insérer plus facilement dans la société ». Pour les

⁵⁵ Les participants se sont répartis en sous-groupes et ont décidé s'ils voulaient défendre l'accueil collectif ou bien l'accompagnement hors les murs. Deux sous-groupes ont défendu l'accueil collectif et deux autres le hors les murs, chacun composés de représentants des deux dispositifs afin d'enrichir les points de vue.

participants, « ce n'est pas parce qu'il y a accompagnement hors les murs qu'il n'y a plus de collectif, il faut juste trouver les lieux, les passerelles entre les deux ». L'idée est donc de trouver le compromis entre l'accompagnement individuel et les propositions collectives pour la personne. Intervenants et bénéficiaires se disent fiers de ce type d'accompagnement, louant la souplesse et la créativité qu'il permet. L'accompagnement hors les murs donne la possibilité aux professionnels et à la personne accompagnée de « créer l'accompagnement ». Dans cet esprit, parler des liens partenariaux entre personne accompagnée, équipes et travailleurs sociaux prend tout son sens.

Les participants ont mis l'accent sur les effets bénéfiques vis-à-vis de la personne qui accède à un logement et sur la qualité de l'accompagnement dispensé. Ce dernier est source de souplesse et de création pour les professionnels et partenaires qui doivent inventer un accompagnement différent pour chacun.

Petite enfance, un champ thématique difficile à caractériser sous l'angle de l'utilité sociale avec ce type de méthode

Les participants étaient regroupés en deux groupes. Pour le premier, la « recette pour bien grandir en crèche » à l'ACSC incluait, pour les équipes, du temps de formation, de réunions, d'échanges pour l'analyse de la pratique, pour son amélioration et son évolution avec la société. Afin d'en faire un lieu de mixité sociale, la mise en place d'échanges conviviaux et éducatifs entre tous les acteurs de la crèche est par ailleurs plébiscitée.

Lieu de découvertes, la crèche doit pouvoir mettre à disposition une variété d'activités pour permettre à l'enfant d'exercer en confiance sa liberté de choix. Sa mission est d'accueillir les enfants de façon individuelle au sein d'un lieu collectif où l'on leur apprend à vivre ensemble via des règles et dans le respect d'un cadre.

Pour le second groupe, la recette pour bien grandir en crèche à l'ACSC consiste en un projet social fort, les professionnels assurant une pédagogie de référence au sein des crèches pour l'accueil des enfants (Kettler, Montessori etc.). Parce qu'elle doit travailler en partenariat avec l'environnement, la crèche est un dispositif social qui s'inscrit dans une ville, avec des associations, avec des habitants, des associations, des services. Elle garantit la sécurité affective des enfants, ce qui leur permet de « bien grandir en crèche ». Enfin, le tout doit se faire avec la participation active des parents en créant une association des parents des crèches.

Il paraissait compliqué de réitérer l'animation du procès au vu de la configuration du groupe, raison pour laquelle nous avons cherché une nouvelle façon de dévoiler les apports de l'association. Les résultats sont plus un condensé sur la façon de travailler que sur les effets sociaux et sociétaux de la prise en charge de l'enfant. Cela pourrait s'expliquer par un manque de recul de cette branche de l'association, actuellement en construction et possiblement très centrés sur les questions de prise en charge (manque de recul). Une autre explication peut tenir au manque de pertinence de la méthodologie employée.

2.4.5 Faire ressortir la spécificité de chaque forme d'accompagnement

N'ayant pas été satisfaits des résultats de l'atelier 3 en terme d'utilité sociale, les organisateurs ont souhaité réunir une dernière fois des représentants des journées afin de leur présenter le fruit du travail réalisé par le Service Qualité. Pour clôturer la démarche, il leur était présenté les référentiels auxquels ils avaient contribué pour chaque thématique en vue de recueillir leurs avis et leur faire exprimer leur vision commune de la spécificité de chaque thématique. Après avoir pris connaissance de son référentiel, chaque sous-groupe a identifié deux critères d'utilité sociale essentiels pour évaluer les effets de l'action sur les personnes, les relations, la société et a proposé les indicateurs qualitatifs ou quantitatifs ci-dessous pour compléter la démarche.

Tableau VI : critères et indicateurs d'utilité sociale

	Critères d'utilité sociale	Indicateurs
Santé et soins	Les professionnels accompagnent-ils les personnes à la compréhension de leur état de santé ?	Mesure des actes (ProGdis) + Observance des traitements et indications thérapeutiques
	Les personnes accompagnées sont-elles impliquées avec les professionnels sur des projets / actions connues relatives à la promotion de la santé afin de renforcer la relation confiance/proximité ?	Nombre de personnes associées aux actions Nombre d'actions mises en place
Parentalité	Les différentes façons « d'être parent » sont-elles interrogées régulièrement en équipe et avec les personnes accompagnées, avec l'appui d'intervenants extérieurs ?	Existence de temps permettant aux parents d'exprimer leur propre vision de la famille et de la parentalité. Nombre de formations "parentalité" pour les professionnels
	Est-ce que la place de l'enfant est prise en compte dans le cadre de l'accueil des familles ?	Outils d'accompagnement spécifiques Nombres de services spécifiques mis en place Et de partenariat avec les structures locales
Mise en Activités	Des mises en situations, des stages ou toute autre action pertinente sont-ils proposés afin d'aider la personne à expérimenter et prendre des risques ?	Nombres d'actions pertinentes réalisées
	Les personnes estiment-elles qu'elles mettent à profit leurs compétences et qu'elles se rendent utiles à la société ?	Point d'étape sous forme de questionnaire

Logement Accompagné	Les locaux et équipements (collectifs et privés) de la résidence sont-ils en bon état, rénovés régulièrement et permettant un accueil digne ?	Suivi du "cahier technique" Etat des lieux des logements
	Les personnes acquièrent-elles des savoir-faire, savoir-être leur permettant d'être plus autonomes (gestion, démarches administratives, ...) ?	Questionnaire semi-ouvert proposé pendant l'admission, en cours de parcours et avant la sortie
Accueil Collectif	Le collectif permet-il de créer/renforcer les liens de solidarité entre les personnes, notamment à partir des centres d'intérêt de chacun (entraide, échanges de savoirs, savoir-faire, ...) ?	Mettre en place un répertoire partagé (cité/territoire/intranet) des savoirs de chacun (PA/Prof). Taux de personnes ayant bénéficié du partage des savoirs
	Le "droit à l'erreur et au recommencement" est-il inscrit comme principe d'accompagnement ?	Questionnaire sur le ressenti des personnes et professionnels Se doter d'une échelle des actes qui peuvent faire l'objet d'un droit à l'erreur
Hors les murs	Le dispositif favorise-t-il l'accès et le maintien dans un logement pérenne (diminution endettements, risques d'expulsion) ?	Mise en place d'un tableau personnalisé de la gestion financière de la personne accompagnée et définir des actions d'anticipation dans le "savoir habiter"
	Le dispositif agit-il en rôle de médiateur afin d'apaiser les relations des personnes logées/hébergées avec les bailleurs, le voisinage ?	Etablir une liste à jour des acteurs du territoire "de vie" et les présenter pour permettre la cohésion sociale interpersonnelle
Petite Enfance	Toutes les expertises (des parents, des professionnels, des bénévoles...) sont-elles valorisées, notamment lors de situations difficiles, en évitant la posture « sachant/non-sachant » ?	Nombre de moments conviviaux/échanges organisés + Questionnaire + Projet éducatif
	Les professionnels sont-ils amenés à interroger les notions de développement du jeune enfant et de parentalité, selon une approche non-normative et de non-jugement à l'égard des parents ?	Outils mis en place en fonction de l'approche pédagogique Outils mis en place pour l'équipe

Sources : compte rendu « Journée de clôture »

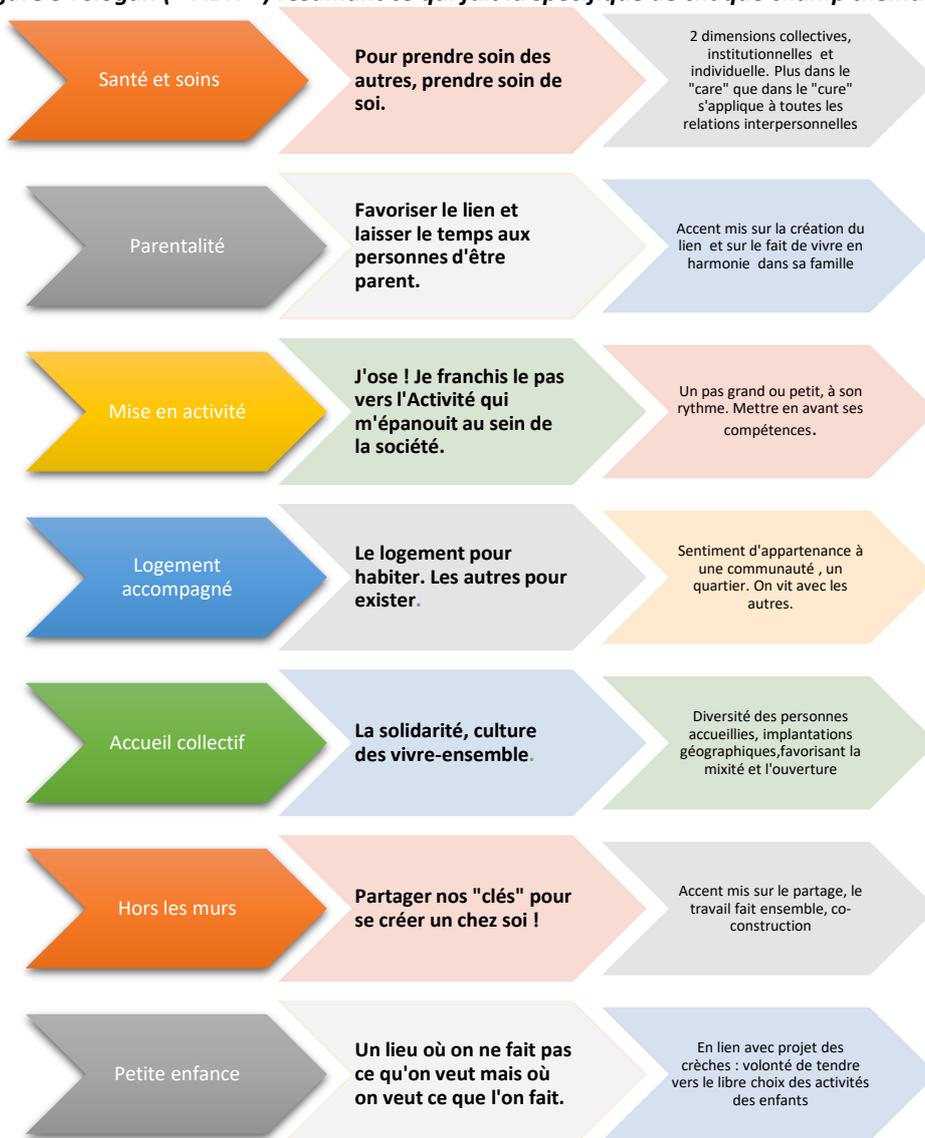
Malgré la relative complexité de l'exercice, les participants ont choisi des critères très atypiques par rapport à ceux qui figurent dans un référentiel classique (ex : Le "droit à l'erreur et au recommencement" est-il inscrit comme principe d'accompagnement ?) dont il est certain qu'ils vont faire réagir les équipes lors de l'évaluation. La formalisation d'indicateurs en lien avec la question a été difficile, cette démarche exigeant généralement un savoir-faire métier que les participants n'avaient pas.

Définir la spécificité de chaque thématique

Dans un second temps, nous avons essayé d'exprimer la vision commune de chacune des activités en nous demandant si la façon propre de faire à l'ACSC permet de dire quelque chose de particulier sur l'humain, sur la relation aux autres et sur la relation à la société. Les participants étaient invités à

réfléchir si dans la manière de faire ... (santé, parentalité, mise en activité...) des Cités, il y avait quelque chose de particulier, d'original, de différent, qu'ils souhaiteraient mettre en valeur. L'enjeu était d'évaluer l'utilité sociale, non pour vérifier qu'un objectif était atteint mais pour valoriser ce que l'on faisait. Pour cela, il faut chercher à évaluer la qualité de la relation, à se nourrir du regard de l'autre, à identifier des passerelles et des éléments communs en nommant la spécificité de chaque structure. Une sélection d'éléments issus des journées et des échanges significatifs a été mise à disposition des participants pour les aider à identifier l'utilité sociale de chaque activité en la définissant d'une seule phrase/slogan.

Figure 3 : slogan (« ADN ») résumant ce qui fait la spécifique de chaque champ thématique



Malgré une participation en demi-teinte, avec des groupes très hétérogènes (1 à 4 personnes par sous-groupe et seules 2 personnes accompagnées se sont présentées au lieu des 7 personnes prévues), et des absences lors de l'élaboration du slogan, les résultats nous paraissent en adéquation avec l'ensemble des résultats des autres ateliers. Il en résulte la prise de conscience et la valorisation d'une expertise pour chaque thématique que les participants ont su mettre en exergue. Par exemple, pour le logement accompagné, le propre de la pension de famille est d'avoir un logement à soi et des espaces collectifs qui permettent de créer des liens et de ne pas être seul. Ce sont ces liens qui aident les résidents et les font exister aux yeux des autres.

2.4.6 Des limites surtout liées à l'aspect contradictoire de la démarche

Malgré les efforts des organisateurs pour faire évoluer cet atelier en changeant à chaque fois radicalement de méthode, l'animation n'a pas eu l'effet escompté. Les raisons en sont diverses. Cet exercice était celui qui demandait aux participants le plus d'implication et de réflexion et comme il était presque toujours positionné l'après-midi après une grosse matinée de travail, certains participants étaient fatigués, notamment les personnes accompagnées pour qui cela pouvait demander un gros effort de concentration. De surcroît, des personnes accompagnées disparaissant sans prévenir ou certains partenaires ne pouvant consacrer une journée entière à notre démarche, le nombre effectif des participants se réduisait toujours l'après-midi, amenuisant d'autant les apports que les uns ou les autres. En termes de contenu, nous nous attendions à des résultats plus consistants mais il est vrai que vouloir faire ressortir la plus-value de l'action de l'association et l'utilité sociale du même coup pour chaque thématique était un objectif un peu ambitieux. Comme nous l'avons signalé plus haut, le fait d'évaluer l'utilité sociale d'une thématique au cours d'un seul atelier ne semble pas cohérent avec le fait qu'il s'agit d'une démarche qui se constitue dans le temps. Cependant, l'animation a incontestablement renforcé le sentiment de cohésion interne et d'appartenance collective.

Bilan d'ensemble des différents ateliers

En conclusion, et en dépit des difficultés rencontrées, dont la plupart nous semblent amendables (partie 3), le sentiment qui se dégage en premier lieu de ces « rounds dialectiques » est que la méthode testée pour produire un référentiel agrégeant critères d'évaluation interne et dimension d'utilité sociale produit en soi de l'utilité sociale. Les animations proposées dans les différents ateliers sont autant de manière d'interpeler les parties prenantes en allant parfois les chercher derrière leur silence. Susciter l'expression des moins aptes à s'exprimer, dérouter celle de ceux « engoncés » dans leur savoir-faire ou leurs postures techniques, et mettre en vis-à-vis des plans

d'existence qui se côtoient habituellement de manière parallèle, c'est à notre sens, faire preuve de cette audace anthropologique qui constitue en partie la démarche d'utilité sociale. Certes, cela a un prix, et le résultat n'est jamais garanti d'avance. De fait, certaines animations n'ont que peu donné, et les ateliers ne se valent pas tous en qualité finale, le deuxième, basé sur les récits des participants étant à l'évidence celui qui recèle les plus forts effets de résonance. Il y a dans cette manière de « viser les participants aux tripes » une sorte de provocation qui emporte les défenses des uns et des autres, et les mets à nu pour dire vraiment ce qu'ils pensent. D'ailleurs, il serait plus judicieux de dire ce qu'ils ressentent, tant la démarche d'utilité sociale s'appuie sur le registre affectif pour se dire. Qu'il s'agisse d'images pour faire venir les mots, de récits pour faire venir les images, de plaidoirie pour insuffler de l'émotion, c'est toujours une manière de contourner le filtre des idées reçues et des raisonnements plaqués.

Si le risque existe toujours de donner dans la seule opinion, la présence d'animateurs régulateur modérateur le limite fortement. Au total, cette participation des personnes au-delà de ce qu'elles savent d'elles même et ce qu'elles pensent des autres est une chance pour que puisse s'énoncer dans le tâtonnement des échanges une parole sur l'humain. Il s'agit de l'humain à l'œuvre de manière plus ou moins consciente dans la gestion de projet, le management de la qualité, la prise en charge des individus. Car ce qui fait sens, et que la démarche d'utilité sociale tente pour partie de repérer, c'est les désirs des uns et des autres, leurs attentes, leur manière de voir et de concevoir l'action, bref leurs univers mentaux dont seule une partie est généralement autorisée à se dévoiler. Les personnes accompagnées ont ainsi tendance à raconter ce qu'elles croient qu'on attend d'elles, les accompagnants ont tendance à vouloir être efficace à tout prix, au risque parfois d'aider les personnes à leur corps défendant, les gestionnaires ont tendance à compter les sous et les administrateurs, les places.

Or, plusieurs exemples vécus lors de ces journées le montrent, en croisant les représentations des participants sur les thématiques transversales propre à l'association, en faisant se rencontrer des parties-prenantes qui n'en avaient pas l'habitude, on peut soulever un pan du voile en amenant sans violence les personnes à oser une parole différente, qui aboutira peut-être à une conversion du regard.

A l'aune de ce constat, le travail élaboré pour qualifier chaque spécificité des champs d'accompagnement de l'association nous suggère deux commentaires. Le premier est qu'il paraît « incarner » le dispositif qu'il qualifie. A la fois dans les méthodes employées et la manière dont elles révèlent l'homme derrière la fonction. Mais aussi, dans le choix de slogan qui en sont issus et qui parviennent à capter l'essence de l'action (par exemple la manière de singulariser le logement accompagné à travers la phrase « le logement pour habiter, les autres pour exister »). Le second commentaire est que cette approche singularisante pourrait paradoxalement convenir à n'importe quelle association qui ferait ce type d'accompagnement. Avantage qui lui donne une aura d'universalité, inconvénient qui le rend très généraliste.... En tout état de cause, l'essentiel est pour nous qu'il constitue une pierre à l'identification de l'utilité sociale de l'association des cités en précisant le sens de chaque forme d'accompagnement et qu'il atteste, de ce fait, de l'intérêt d'un couplage entre les deux évaluations.

Tableau VII : synoptique croisant caractéristiques et résultats des ateliers par champ thématique abordé (journée)

		Atelier 1	Atelier 2	Atelier 3
Caractéristiques de l'atelier	intitulé	Croisement des savoirs pour faire émerger les représentations	Partager les expériences et pratiques d'accompagnement pour créer de la cohésion	Quelle valeur donner à notre action ?
	objectifs	Croiser les savoirs	Confronter les cultures et vécus des parties prenantes	Volonté de définir l'utilité sociale du point de vue des acteurs
	enjeux	Faire émerger les représentations liées aux accompagnements	Susciter la confiance et favoriser les changements de regards	Enjeux à visée pédagogique
	méthode	Photolangage, sous groupe de pairs, bonne question	World café - intelligence collective	Méthodes associant brainstorming classique et approche affective
champs thématiques abordés	Santé et Soins	Cheminer avec la personne en partant « d'où elle est, comme elle est »	Une relation de confiance cruciale à créer	Source de construction individuel et d'avancées sociales
	Accompagnement à la parentalité	Donner du cadre aux parents pour qu'ils puissent en donner aux enfants	Une fonction qui se déploie dans le temps	Passer par la valorisation des parents, la sécurisation du cadre de vie et la sauvegarde du lien entre parents et enfants
	La mise en activité	la confiance comme ressort du désir	Valoriser les talents	Action participant de l'identité et de l'utilité des aidants et des aidés
	Logement accompagné	Levier de l'estime de soi et de l'autonomie par la socialisation	Logement accompagné : clef de voute de la socialisation, promesse de citoyenneté	Lieu de socialisation prisé qui permet aux individus de se reconstruire et à la collectivité de faire des économies
	Accueil collectif et Hors les murs	Ouverture sécurisante sur le monde qui ne convient pas pour autant à tout le monde travailler dans la proximité en veillant à ne pas imposer ses choix nécessité de créer des passerelles entre les 2 dispositifs	Accueil collectif : puiser sa force dans le collectif Hors les murs : savoir s'appuyer sur des travailleurs pairs	Spécificités pour se construire en sécurité dont l'articulation est essentielle
	Petite enfance	Considérer l'enfant comme un sujet en devenir en favorisant la coéducation	Petite enfance : importance de l'observation et du lien médiateur avec les parents	Difficile à caractériser sous l'angle de l'utilité sociale
enseignements tirés des ateliers	commentaires	Représentations contrastées selon le statut des répondants	Puissance évocatrice des récits	Procès sentiment d'appartenance exacerbé, prise de conscience et la valorisation d'une expertise pour chaque thématique
	limites relevées	Durée importante, participation fluctuante, conditions de déroulement de l'atelier à bien cadrer, contenu parfois difficile à stabiliser	Limites sémantiques et affectives entravant parfois l'expression des récits	Aspect contradictoire de la démarche (appréhender en une fois ce qui se déploie dans la durée)
	avantages perçus	Facilitation de la libre expression de chacun sans difficulté, photolangage très adapté à ces publics plus à l'aise avec la représentation imagée que l'abstraction des concepts. Dimensions concrètes qui changent la tonalité des référentiels d'évaluation	Récits = moyen efficace pour faire émerger les prémisses d'utilité sociale de l'association. L'utilité sociale se construit au fur et à mesure des échanges et des sessions : le fait de se réunir, d'échanger et de construire en commun pour approcher une définition de l'utilité sociale y participe en soi	US : contribuer à renforcer le sentiment de cohésion interne et d'appartenance collective.

3 Une approche originale, qui donne à la fois de la hauteur (sens) et de l'épaisseur (identité), mais qui nécessite un cadre et des moyens appropriés

Comme annoncé en introduction, cette dernière partie propose une analyse critique et une mise en perspective de la méthodologie présentée dans la partie précédente, dont la particularité est la co-construction de référentiels d'évaluation interne intégrant des critères d'utilité sociale.

Dans cet esprit, nous nous sommes surtout interrogés sur la pertinence et la faisabilité de la démarche déployée au sein des cités en pointant ses atouts et ses limites et en proposant de possibles améliorations dans l'éventualité de sa transposition à d'autres associations/champs du social. A cet égard, nous avons choisi de mettre en avant certains effets de la méthode en insistant notamment sur les modalités et les effets du travail de co-construction dans la définition de l'utilité sociale de l'association.

Chemin faisant, nous avons également tenté de cerner la manière dont cette démarche contribuait à une forme « d'introspection institutionnelle » en confrontant le secteur à ses pratiques et représentations.

De manière accessoire, nous nous sommes par ailleurs placés sur un plan plus théorique en imaginant les situations qui pouvaient contrarier l'utilisation de ce type de démarche, ou en tout cas, qui nécessitaient un temps de discernement avant son déploiement. A travers l'évocation d'effets potentiellement négatifs de la démarche, l'enjeu est de discuter la manière dont l'éthique de conviction qui sous-tend le sens de l'action, voire l'identité même des ESSMS, peut être mise à l'épreuve par ce couplage avec l'évaluation d'utilité sociale, et la manière dont on peut y faire face.

Dans la mesure où l'évaluation n'a pas encore commencé dans les Cités, nous ne pouvons pas apprécier les répercussions de cette démarche sur la mise en place de l'évaluation interne et sur la façon dont les équipes, et l'ensemble des parties-prenantes recevront les référentiels, pas plus que nous ne pouvons nous prononcer sur l'usage qui en sera fait. Pour autant, nous disposons d'ores et déjà de constats dont certains plaident en faveur du couplage des deux approches et dont d'autres, plus limitatifs, peuvent indiquer des pistes pour en renforcer la pertinence.

3.1 La démarche d'utilité sociale, complément à l'évaluation interne qui en maximise les effets

3.1.1 Un rapprochement qui se justifie dans les faits

Comme vu dans la première partie (1.6), l'évaluation interne, telle qu'habituellement mise en œuvre revient pour nombre d'associations, à évaluer les procès et les moyens. Or, la loi de 2002 parle plus globalement d'évaluer leurs activités⁵⁶. Si l'évaluation répond à une obligation de mise en conformité des actions aux regards des textes légaux et réglementaires, elle est aussi l'occasion d'un « débat collectif sur ce qui fait la valeur d'une action » (BARBE, 2012). Outre de préciser que l'évaluation interne doit nourrir le projet associatif en suscitant une réflexion sur les pratiques, le guide qui lui est consacré considère qu'il lui revient aussi de « valoriser l'action conduite », et « interpeller les pouvoirs publics pour contribuer à l'évolution du secteur » (CNESM, 2006).

Pour sa part, l'évaluation d'utilité sociale œuvre, entre autres choses, à consolider un projet interne, permettant aux acteurs de l'économie sociale et solidaire de développer des capacités réflexives sur leurs missions, leur projet, ce qui suppose le recours à des pratiques d'auto-évaluation et un questionnement sur le sens du projet et de la mission (Frémeaux, 2008). Mais ce n'est là qu'une partie qui doit permettre de déployer une réflexion plus globale sur la plus-value sociale, version la plus courante de la mesure d'utilité sociale d'après Gadrey (2003). Enfin, la nouvelle approche anthropologique, qui a guidé la méthodologie la démarche entreprise au sein de l'ACSC, interroge le sens de l'activité commune et la vision collective du monde qui en découle.

A travers ces objectifs partagés, on voit l'intérêt de croiser évaluation interne et évaluation d'utilité sociale. L'injection de critères d'utilité sociale dans les référentiels d'évaluation interne peut contribuer à en améliorer l'acceptabilité et la faisabilité (leur participation aux travaux permettant aux salariés de mieux s'approprier le produit final), et en renforcer in fine la pertinence, notamment dans ses aspects les plus sensibles à mettre en œuvre (réflexion menée par une pluralité de partie prenante sur les pratiques et sur le sens, participation au bien commun et ancrage politique de l'action à travers sa fonction d'aiguillon social). Par exemple, dans la thématique « accueil collectif », inscrire le droit à l'erreur comme principe d'accompagnement a deux impacts : le premier s'exerce vis-à-vis de la personne accompagnée, qui va alors, sachant qu'elle peut se tromper, s'autoriser à tenter des expériences, et vis-à-vis du professionnel qui va relativiser l'échec éventuel d'une

⁵⁶ Les établissements et services procèdent à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent, au regard notamment de procédures, de références et de recommandations de bonnes pratiques professionnelles.

personne et travailler avec elle sur les raisons de l'échec. Le second impact est que cette notion pas facile à accepter dans le social créera certainement le débat parmi les participants.

En retour, la démarche d'évaluation interne, parce qu'elle est un exercice imposé qui mobilise des ressources importantes (temps, moyens) et qui recoupe une partie des finalités de l'évaluation d'utilité sociale, est une opportunité à la fois pratique et politique pour les ESSMS de donner de la hauteur et un surcroît de sens à leur activité. A cet égard, la démarche initiée à l'Association des Cités va permettre d'enrichir le prochain projet associatif de l'association prévu en 2018-19 qui donne les grandes orientations qu'elle souhaite mettre en œuvre. A titre d'exemple, à la participation des personnes accompagnées qui figurait dans le précédent projet et qui devrait être reconduite, pourrait s'ajouter celle des partenaires.

Le fait de coupler ces deux évaluations permet donc, en plus d'une économie d'échelle via une mutualisation des moyens, d'une part d'affiner et de compléter la démarche d'évaluation interne en créant les conditions d'une cohésion renforcée et d'une amélioration de la qualité des partenariats, et d'autre part, de consolider le sens de l'action en donnant de la valeur à ce qui est fait.

Enfin, cette démarche s'inscrit dans une volonté plus générale d'acculturer l'ensemble à la pratique de l'évaluation, notamment sous l'angle de co-constructions de méthodes d'intelligences collectives et participatives. Les différentes méthodes utilisées lors des rencontres thématiques participent à cette acculturation. Le world café dont le but est de faire émerger des propositions concrètes en intelligence collective en créant une ambiance de confiance et de convivialité pour permettre les échanges, la discussion et le débat, contribue à l'assimilation par les salariés ou les personnes accompagnées de ce mode d'évaluation et de partage.

C'est aussi l'occasion de rencontres et d'échanges entre des gens de la même entité qui travaillent sur les mêmes thématiques sans pouvoir en parler ensemble (il y a un côté « états généraux », avec confrontations des savoir-faire et travail d'expertise collective). A travers l'élaboration des référentiels, ce travail permet une formalisation de bonnes pratiques en interne pour chaque dimension explorée. A titre d'exemple, il a été repéré de bonnes pratiques pour la dimension « Choisir sa place dans la société, se sentir utile » (thématique « mise en activité »)⁵⁷ :

⁵⁷ Tiré de Documents internes de l'ACSC

- I. Accompagner la personne à trouver une activité qui lui permette de se sentir reconnue, valorisée (y compris financièrement, le cas échéant)
- II. Soutenir chaque personne pour qu'elle trouve un rôle dans la société en fonction de ses compétences
- III. Promouvoir des nouvelles solidarités par l'échange des savoirs et une réciprocité dans les échanges et services
- IV. Créer des passerelles entre le monde associatif et les entreprises pour la prise en compte des fragilités dans le travail (et la mise en place de nouveaux modèles de travail)

Ces bonnes pratiques illustrent la volonté de bien intégrer la personne dans la société en la faisant participer à hauteur de ses moyens, en promouvant sa valorisation (financière ou non). Ce partage d'expériences favorise également, au sein de l'association, l'identification d'un monde commun où l'on valorise les apports à la société et pas seulement à la personne.

3.1.2 Des parties-prenantes diversifiées pour une confrontation dialectique de qualité

La réussite de ce type de démarche repose en grande partie sur l'apport des parties prenantes. Lorsque nous arrivions à mobiliser assez de personnes différentes pour constituer un groupe d'une vingtaine de participants, l'ensemble des points de vue était représenté et les échanges s'en trouvaient enrichis. La participation des personnes accompagnées a parfois été difficile à assurer du fait de contingences matérielles, de contraintes d'agenda, de difficultés à se déplacer et autres impondérables nécessitant des ajustements ou réaménagements de plus grande ampleur dans des délais resserrés. Mais rien ne nous semblait infaisable pour s'assurer de leur participation, tant leur expérience de la précarité est source d'enseignement pour étayer les pratiques d'accompagnement. Leur présence confère aux débats une épaisseur existentielle qui évite les dérives abstraites et les tentations idéologiques en permettant au besoin de recentrer le propos sur le cœur de l'action.

La participation des partenaires a été la plus facile à obtenir, sans doute parce qu'ils étaient déjà coutumiers, au moins pour quelques-uns comme les représentants de la Fédération des Acteurs de la Solidarité⁵⁸, du travail en réseau avec les organisateurs et qu'en tout état de cause, ils pouvaient programmer à l'avance leur présence à des travaux en lien avec leur activité professionnelle. D'autres explications peuvent être avancées, comme le fait de se voir reconnu un point de vue spécifique et une plus-value dialectique au-delà des échanges conventionnels. Pour certains (bailleurs sociaux, représentant d'entreprise privée, ou représentants de la CAF), ces travaux tranchaient radicalement avec leur mode opératoire habituel, constituant une occasion de se figurer

⁵⁸ Réseau généraliste de lutte contre les exclusions, la fédération promeut le travail social, ouvre des espaces d'échanges entre tous les acteurs du secteur social, et défend la participation des personnes en situation d'exclusion à la réflexion sur les politiques publiques qui les concernent (www.federationsolidarite.org)

concrètement l'autre côté de la scène ou l'envers du décor, en s'imprégnant du vécu des bénéficiaires. Dans cette perspective, l'enjeu peut être de conférer un surcroît de sens à son activité en se dotant d'un point élargi sur le processus auquel on participe, mais également de se pourvoir d'une vision plus complète des besoins et d'améliorer en conséquence le service proposé. Un autre point important à évoquer pour justifier de l'attrait de ces travaux sur les parties prenantes professionnelles tient au principe de transparence qui les fonde et qui constitue un contexte générateur de confiance. Cette confiance témoigne non seulement d'une forme de respect, mais elle est également le socle de relations constructives et la possibilité de partenariats renforcés.

Pour les instigateurs de l'évaluation, les interactions directes et soutenues avec les partenaires ont permis de mieux les connaître, et d'apprécier notamment le niveau de vision partagée avec eux, avec pour corolaire la possibilité d'agir pour susciter des alliances là où il n'y a habituellement que des rapports institutionnels.

3.1.3 Un format de rencontre en immersion pour des changements de regards durables

De manière plus générale, la rencontre en immersion et les échanges directs et soutenus qu'elle permet entre les parties-prenantes est en soi un point fort de la démarche, en ce qu'elle permet d'affiner les perceptions que chacun a des autres, en opérant au besoin des démystifications et des remises en perspective qui peuvent contribuer à simplifier les relations. L'anonymat relatif sur lequel repose les échanges est une condition de leur qualité, limitant les risques que les personnes ne se sentent pas légitimes à dévoiler leur pensée dans la crainte de possibles répercussions en cas de désaccords. En lissant les effets de hiérarchie et de clivage social habituels, l'instauration du seul usage du prénom entre participants et l'élimination de toute signe distinctif pouvant renseigner sur le statut précis des professionnels (aucune mention de l'emploi, des structures d'appartenance) permettent à cet effet de faciliter les interactions entre les participants et d'instaurer une cohésion de groupe propice à la libre expression de chacun.

*« Nous, les partenaires avec lesquels nous travaillons le plus, ce que nous faisons c'est des repas communs, on les invite à partager ce repas avec nous comme ça du coup ils voient les résidents, ils voient l'équipe et du coup **chacun amène son expérience et partage un moment ensemble**, ... on le voit pas sur une situation de dette ou autre, **on se voit autour d'un repas pour parler de choses complètement différentes comme on pourrait être en famille ou avec des amis**, ce qui permet d'avoir une relation complètement différente. » (Salarié)⁵⁹*

⁵⁹ Tous les extraits des récits sont tirés de l'atelier 2 « Partager les expériences »

Dans ces conditions de proximité, la personne accompagnée change de regard sur le travailleur social, classiquement perçu comme celui qui sait tout et peut tout. Le professionnel prend du recul sur ses pratiques grâce au partage d'expérience qui le font évoluer en lui suggérant d'autres façons de voir et de faire. Le partenaire est valorisé car il est en quelque sorte invité à partager « l'intimité » de l'association. Il apporte un regard neuf, distancé, en tant que personne extérieure à la structure. Au total, la rencontre tisse des liens éphémères ou de plus longue durée entre des personnes d'horizons différents, et les amène à élargir leur vision du monde en prenant acte de l'apport spécifique de chacun, avec pour effets possibles de se situer dans une logique d'amélioration continue de leurs actions tout en participant au bien commun (acculturation réciproque, co-production de sens).

3.1.4 Des récits qui témoignent et donnent sens à l'action

Les récits occupent une place de choix dans la construction d'une vision commune. En eux-mêmes, ils revêtent une dimension symbolique qui leur permet de témoigner du sens de l'accompagnement, à savoir proposer un cadre et des repères existentiels à des personnes en souffrance. Pour l'association, ils constituent plus prosaïquement une manne d'information qui peut être utilisée, si les participants en sont d'accord, dans les différents supports de communication, comme le rapport d'activité ou sur le site internet, afin de donner du relief à l'accompagnement des personnes accueillies et de figurer la notion de prise en charge. Sous cet angle, ils produisent un effet de vérité qui prouve la valeur de l'accompagnement dispensé par l'association.

« Il s'est passé quelque chose que j'ai trouvé exceptionnel, c'est que les personnes qui étaient hébergées sont venues me soutenir. C'est souvent le contraire car c'est nous qui sommes là pour aider et bien là c'est le contraire, ils m'ont soutenue. Certains m'ont demandé s'ils pouvaient appeler la police, ils m'ont aidé à mettre la personne agressée à l'abri, et essayer de contenir la personne. C'étaient des personnes avec qui je me suis sentie en sécurité car je sais qu'il y a des gens sur qui je peux compter en cas de difficultés. » (Salarié)

3.1.5 Un travail autour de la subjectivité qui permet réflexion, appropriation et intégration

Mise à plat et partage collectifs des représentations individuelles

La qualité d'accompagnement est une notion subjective qui doit être partagée pour faire sens. Il faut donc se mettre d'accord collectivement sur la signification des termes et c'est en cela que croiser les représentations contribue in fine à s'approprier une définition commune. A cet égard, l'animation de l'atelier 1 qui a croisé par groupe de pairs les représentations liées aux champs thématiques pour n'en garder que les quatre grandes dimensions, a contribué à définir chaque forme d'accompagnement et à la partager.

Une contribution réflexive des personnes accompagnées qui renforce leur intégration et leur implication dans la vie de l'association

Donner son avis, proposer des changements, c'est pour les personnes accompagnées une façon de se reconstruire en participant, via leur témoignage et leur implication, à la vie de la Cité, un moyen de se dynamiser, de sortir de la posture d'attente. Leur contribution à ce travail de réflexion collective a également comme effet de les inciter à s'impliquer dans les instances comme les Conseils de la Vie Sociale (visé à associer les usagers au fonctionnement des établissements sociaux et médico-sociaux⁶⁰) et à prendre de ce fait une part plus active à la vie de l'association. En ceci, ils ont une valeur d'exemple fondamentale vis-à-vis des autres personnes accompagnées.

« Un résident qui est arrivé en ouverture de la pension de famille ... qui **par sa prestance, son charisme rassure lui-même les résidents** qui vont tous le voir. Mais **pour nous l'équipe, c'est quelqu'un qui a les clés des parties communes, on a responsabilisé les personnes là-dessus, de veiller à ce que les portes soient bien fermées, de surveiller.** » (Salarié)

Des référentiels co-construits à l'épreuve des faits

Les référentiels sont construits à partir de la matière récoltée lors des ateliers. Définies dans le premier atelier, les grandes dimensions de chaque forme d'accompagnement se retrouvent en-tête de chaque rubrique. Ces dimensions, et les questions évaluatives qui en découlent (via la prise en compte des facteurs clés) sont issues du croisement des regards des parties prenantes. Cette particularité permet d'en tirer des référentiels proches des réalités de terrain, gage de pertinence et de bonne appropriation par les équipes qui feront l'évaluation.

La communication comme condition d'appropriation de la démarche d'évaluation à venir

Lors des journées, les participants ont fait des retours très élogieux, se déclarant satisfaits des ateliers, de l'ambiance et du partage de pratiques (Cf. annexe). Issus de la quasi-totalité des cités, leur diversité géographique en fait les ambassadeurs naturels de la démarche auprès du reste de la communauté, acculturation collective qui va favoriser le déploiement de la campagne d'évaluation. De surcroît, parce qu'ils ont participé à construire le référentiel, ils en accepteront d'autant plus facilement l'utilisation. Apprécié des participants, la rédaction et la diffusion systématiques de compte-rendu des journées constitue par ailleurs un moyen pédagogique pour éclairer une démarche à l'origine un peu floue, tout en valorisant l'implication et le travail des participants.

⁶⁰ Définition de l'ARS Ile de France : <https://www.iledefrance.ars.sante.fr/conseils-de-la-vie-sociale-cvs>

Un sentiment d'appartenance renforcée par le recours à la méthode du procès

Comme évoqué, l'animation faite via la méthode du procès a été à la fois l'occasion de révéler et de renforcer le sentiment d'appartenance de certains participants aux cités et à l'association. De leur aveu même, les animateurs ne s'attendaient à voir les participants se prendre autant au jeu. En binôme avec un salarié ou un partenaire, les personnes accueillies ont défendu le dispositif auxquels elles appartenaient en attestant de leur attachement à l'accompagnement dont elles faisaient l'objet. Le fait de défendre un dispositif ou une activité qui fait sens pour eux, soit qu'ils les protègent soit qu'ils engagent leurs pratiques professionnelles, met les participants en situation de résonance « émotionnelle » témoignant d'un processus d'identification. Le dispositif, c'est eux, et ils le défendent comme s'il s'agissait d'eux, mettant toute leur énergie à expliquer en quoi il est utile.

Extrait du procès pour défendre le logement accompagné :

*« (...) c'est des aspects plus subjectifs que je vais aborder. Pour moi, une évidence, j'y suis passé, avec les élections présidentielles et les législatives qui arrivent, tout le monde a entendu parler de la misère, du désespoir. **Avant on vous a présentés des chiffres, maintenant on vous présente des êtres humains !** Est-ce que par exemple, 1^{ère} hypothèse si tous les gens qui étaient hébergés dans ces maisons, est-ce que vous ne pensez pas que si elles disparaissaient cela ne créerait pas une émeute. Pas qu'une petite émeute, le peuple se lèverait, ça ne serait pas une petite chose... Cela voudrait dire aussi des emplois supprimés et ne pensez pas que les travailleurs sociaux se laisseraient faire comme ça ! Ils seraient sans travail du jour au lendemain... et puis enfin, est-ce que ces résidences ne permettent-elles pas de retrouver un peu de sérénité, de calme, de repos, d'estime de soi, un peu de confiance en lui et en la société tout ça grâce aux fruits du travail des travailleurs sociaux et au personnel d'encadrement. Nier cette observation n'est-ce pas reconnaître qu'il n'y aurait rien à faire ? Ce qui serait un désespoir. Les notions « de l'autre », « de solidarité », si vous les supprimez, quelles que soit les sensibilités politiques des uns ou des autres, ou même juste les sensibilités, est-ce que cela ne va pas provoquer un peu d'indignation ; certes le français est roublard, grognard mais il est sensible et aidera à son voisin en cas de difficultés, sera solidaire. »*

Extrait du procès pour défendre l'accueil collectif :

« (...) Je suis d'accord avec Maître Manuel car il y a deux jours de cela que j'ai été parlé avec des personnes isolées, qui étaient toutes seules car elles avaient des pathologies chroniques dont je tairai le nom, et qui ont été rejetée par la famille, par des amis, et ils ne savent pas comment faire, messieurs, mesdames, à votre avis, que feriez-vous si l'un des membres de votre famille était porteur d'une maladie chronique, le bannir ? Le rejeter ? Mettez-vous en cause messieurs dames... »

Si l'animation n'a pas permis de produire un matériel facile à exploiter, notamment du fait du caractère trop général des arguments déployés, elle a tout du moins contribué à renforcer le sentiment de cohésion interne et d'appartenance collective.

3.1.6 Un processus évolutif permettant d'ajuster la méthode et de réorienter les échanges

La force de la démarche a été de se construire au fur et à mesure. Bien que cela ne leur ait pas facilité la tâche, les organisateurs l'ont chaque jour remis en question afin de la rendre plus accessible et plus adaptée aux objectifs fixés. Outre le concours des autres animateurs, ces réajustements ont également été portés par les membres de la « plateforme projets⁶¹ » qui ont à l'origine de proposition pour contourner certains obstacles, telle que l'introduction en cours de journée d'un dé à grosses faces pour susciter des récits d'expérience plus « positif » (expérience à améliorer plutôt qu'expérience négative) ou la suggestion de recourir au vote pour définir plus rapidement les dimensions prioritaires du fait d'un retard pris sur le programme de la journée.

Par ailleurs, à la fin de chaque journée, les participants devaient donner leur avis sur les animations, le partage d'expériences et la satisfaction de leurs attentes (CF. annexe). A cet effet, nous avons affiché un jeu de 3 cibles sur un paperboard en invitant les participants à coller une gommette en fonction de leur niveau de satisfaction (le centre de la cible représentant le degré de satisfaction maximal, sa périphérie le degré minimal). En renseignant de manière rapide et simple sur le niveau de satisfaction des participants, ce procédé a parfois contribué à faire évoluer certains ateliers.

3.2 Limites et pistes d'amélioration

3.2.1 Des définitions et des objectifs à clarifier, une organisation de travail et des moyens parfois inadaptés, des réflexions stratégiques en partie inabouties

Un concept d'utilité sociale qui manque parfois de chair

L'évaluation de l'utilité sociale est une notion complexe à appréhender, l'atelier 3 qui lui était théoriquement dédié (apport de l'association) n'a d'ailleurs pas été le plus contributeur à sa formalisation pour chaque thématique (atelier trop « cadrant » et limité dans le temps). D'une certaine manière, la formalisation claire et concrète de ses finalités est faussement rassurante. Il ne s'agit pas de plaquer une grille d'analyse toute faite sur les divers aspects d'une activité en

⁶¹ Sous la direction du développement et de la stratégie

renseignant des items mais de plonger dans la chair des sujets et capter un halo de représentations (dimension anthropologique) pour en faire émerger, par le jeu de la confrontation dialectique, une vision commune et structurée.

A cette enseigne, ce sont surtout les récits (atelier 2 plus ouvert dans la méthode qui permet de mobiliser et de confronter en plusieurs temps successifs les ressentis,) qui s'en sont le plus rapproché, « ce qu'on dit de ce qu'on fait » produisant l'utilité sociale. Vu sous cet angle, l'utilité sociale, c'est autant la définition que les gens lui donnent que la manière dont ils y parviennent, soit un processus évolutif et concerté. D'une certaine façon, le partage et la construction commune garantit une collectivisation du sens, sorte de bien commun interne dont chacun et tous bénéficient qui permet de nommer la spécificité et le langage propre à chaque structure. P. Savignat (2009) résume parfaitement cet enjeu quand il écrit de l'évaluation d'utilité sociale qu'il s'agit d'un principe d'évaluation dynamique qui intègre la complexité et le contradictoire, emporte des visions du monde et des dimensions de sens, et vient en complément de l'évaluation de performance gestionnaire. Il faudrait donc s'appuyer sur l'atelier 2 et ce qui s'y est fait et dit pour repenser la manière de présenter la démarche.

Un effort de mobilisation parfois dispendieux mais jamais assuré des parties prenantes

Une des limites de cette approche a été de mobiliser un surcroît de moyen et de temps sans pouvoir pour autant lever les incertitudes sur la participation qui, comme évoqué plus haut, n'a pas toujours été aussi bonne qu'attendue. La mise en place de ce type de démarche au sein d'une association de grande envergure requiert une bonne représentativité des parties prenantes, prérequis compliqué à mettre en œuvre pour plusieurs raisons. En premier lieu, les organisateurs doivent faire preuve de disponibilité, de souplesse et de persévérance pour communiquer en direction des publics visés, relancer et sensibiliser, par mail ou téléphone, les cadres et les salariés afin qu'ils participent à la démarche. Cette activité particulièrement chronophage a exigé de notre part une familiarisation rapide aux tenants et aux aboutissants de la démarche, tout en requérant une connaissance accélérée du cadre institutionnel, des structures et des principaux interlocuteurs. Certaines associations étant très hiérarchisées, il était crucial d'intégrer que les canaux de communication devaient nécessairement passer par les directeurs et les chefs de services, sans savoir de ce fait si l'information était bien passée ni pouvoir s'adresser directement aux salariés pour les sensibiliser à la démarche et obtenir leur participation. Pour autant, le résultat n'a pas été proportionnel à l'énergie déployée, certains services et certaines catégories de personnels n'ayant, pour des raisons et avec des conséquences détaillées plus loin, pas ou peu été représentés au sein des groupes de travail.

Concernant les partenaires, il est tout aussi regrettable qu'il n'y ait pas eu plus de sollicitations directes pour leur expliquer la démarche et susciter leur participation, sachant l'opportunité que représente la présence de certains d'entre eux, notamment les financeurs tels l'ARS⁶², la DRIHL⁶³, pour communiquer sur ce que fait l'association en terme d'innovation, de réflexion, de rencontres.

Enfin, comme nous l'avons déjà signalé, il a été particulièrement ardu de mobiliser les personnes accompagnées. Un facteur fortement limitant tenait à l'impossibilité de contacter directement ce public dont la sollicitation pour participer à ces journées passait exclusivement par les salariés inscrits ou les chefs de services. Mais la capacité de ces professionnels à mobiliser n'a pas été à la hauteur des attentes. A titre d'exemple, la Cité St Martin où se tenaient pourtant les journées n'a pu mobiliser que trois personnes accompagnées sur toute la durée de l'évènement alors qu'elle gère in situ un CHRS de 164 places dont 143 places en hébergement⁶⁴. Pour pallier au moins anecdotiquement ces difficultés, nous nous sommes rendue à une formation de professionnels à laquelle assistaient des personnes accompagnées, afin d'en sensibiliser directement quelques-unes (dont deux sont finalement venues) tout en relançant les professionnels pour qu'ils en invitent d'autres de leur côté. Outre qu'il est difficile de mobiliser ces personnes, force est de constater, quand elles se déplacent malgré tout, qu'il s'agit pour un nombre non négligeable d'entre elles « d'habituées », c'est-à-dire, de personnes qu'on voit régulièrement participer aux évènements ou réunions, avec le risque de biaiser la représentativité en ne donnant la parole qu'aux plus audacieux et sans doute aux plus adaptés et de passer sous silence des pans de problématiques. La question se posera à l'identique lors du lancement de la campagne d'évaluation interne où un comité de pilotage avec des représentants de personnes accompagnées sera mis en place, ainsi que les groupes qui répondront aux référentiels (composés des parties-prenantes). Il serait intéressant d'évaluer à cette occasion la participation des personnes accompagnées déjà présentes lors des journées thématiques. S'il est possible que ces personnes s'approprient plus rapidement les référentiels, le fait de les retrouver au sein des mêmes instances comporte des risques de biais de représentativité et désidérabilité pour l'évaluation en elle-même.

Une diversité de profils aussi nécessaires à réunir que compliqués à fédérer

Faire travailler des publics aux profils aussi différents supposait de prendre en compte les contraintes et spécificités de chacun pour adosser le cadre des journées sur un minimum organisationnel commun. Il fallait calibrer au plus juste le format des travaux afin que tous puissent s'y retrouver. A

⁶² Agence Régionale de Santé

⁶³ Direction Régionale et Interdépartementale de l'Hébergement et du Logement.

⁶⁴ <http://acsc.asso.fr/site>

cet effet, les participants étaient notamment invités à s'exprimer le plus simplement possible, la bonne intelligibilité de leur propos conditionnant en partie la prise de parole des publics les moins à même de s'exprimer. En revanche, il était plus difficile d'agir sur les temps des journées, sans doute trop longues pour une partie des participants. Des pauses régulières étaient prévues pour permettre une respiration, mais il était impensable d'écourter les journées ou de les répartir en demi-journée sur une durée de travaux allongée, notamment au regard des difficultés rencontrées pour mobiliser certains participants et de la dispersion géographiques d'autres.

Des choix stratégiques discutables

La coordination des agendas en interne posait également un problème sur lequel il était difficile d'agir, ce chantier ayant été lancé par les Cités en même temps que d'autres démarches fortement mobilisatrices (identification de l'utilité sociale de la branche handicap par le directeur des activités, questionnaire « donner du sens à mon travail » et la mise en place d'un logiciel interne paie par la Direction des Ressources Humaines, Journées participations citoyennes, journées de l'innovation de la Plateforme Projets, etc.) qui ont rendues difficile de mobiliser autant de personnes que nous aurions souhaitées. Outre le télescopage des réunions où la présence de leurs équipes était vivement recommandée, les chefs de service ont clairement fait entendre qu'entre la gestion prévisionnelle des plannings professionnels (au moins deux mois à l'avance), celle des arrêts maladie et celles des vacances, ils devaient faire des choix leur permettant prioritairement d'assurer l'accompagnement des personnes accueillies. Ces choix ne sont pas sans incidence sur l'objectif visé à terme, le fait que certaines cités ne participent pas à cette démarche pouvant avoir comme conséquence lors du lancement de l'évaluation interne, une moindre acceptabilité du référentiel faute d'y avoir contribué. Autre absence selon nous dommageable, celle des administrateurs, très faiblement représentés dans l'ensemble des groupes (1 seul) alors que l'expérience a montré qu'ils pouvaient apporter mais aussi recueillir de manière directe des informations portant sur des dysfonctionnements ou des points d'amélioration possible du fonctionnement des cités. A cet égard, nous avons en tête l'exemple d'une personne accompagnée qui s'est adressée à une administratrice sans savoir qu'elle était sa fonction, pour évoquer un problème relatif au budget des maisons relais. Pour mesurer l'intérêt de ce genre d'apport, il faut avoir à l'esprit que les administrateurs de l'association sont désignés référents d'une ou plusieurs cités et de ce fait, participent au CVS. Leur rôle⁶⁵, outre d'orienter la stratégie associative et d'en contrôler la mise en œuvre est de contribuer à la valoriser la réflexion et le sens donné aux actions, ce qui correspond à la démarche mise en œuvre.

⁶⁵ CF. projet associatif 2014-2018 de l'ACSC

Enfin, et même si cela procédait d'une volonté assumée, on peut aussi regretter l'absence des services supports aux journées (DRH, informatique, comptabilité, services généraux) alors que ces personnels ont tout aussi besoin de rencontrer les personnes pour donner un surcroît de sens au travail qu'ils accomplissent quotidiennement en faveur de ceux qui les accompagnent. Il faut en effet rappeler que ces catégories de professionnels se sentent habituellement un peu à l'écart à la fois parce qu'ils n'interviennent qu'auprès des salariés et qu'ils sont physiquement localisés en dehors des Cités. A cet égard, il y avait de bonnes raisons de les intégrer à ce genre de démarche qui permet de décloisonner les services, de faire se rencontrer les personnes tout en contribuant à réinscrire la fonction des uns et des autres dans un ensemble plus signifiant.

Des conditions de partage de l'information perfectibles

Comme cela a déjà été dit, les comptes rendus des ateliers ont constitué un levier aussi essentiel qu'apprécié pour structurer la réflexion et renforcer la cohésion des participants. Mais leur rédaction par la stagiaire qui faisait également office d'animatrice n'a pas été chose aisée. D'une part, la restitution des paperboards, qui en sont la base effective, s'est toujours avérée plus compliquée quand le rédacteur n'avait pas assisté aux échanges, certains éléments de la réflexion renvoyant à trop d'implicite pour être immédiatement compréhensibles. D'autre part, la retranscription des récits qui viennent en complément des sessions de brainstorming représente un temps d'activité considérable du fait du nombre de groupe à entendre, du temps de déroulement de l'atelier de partage d'expériences (de 1h à 1h30), des difficultés de certains participants à s'exprimer et de la qualité variable de l'enregistrement mitigé.

Un processus qualité à revoir sur certains aspects

Si comme évoqué précédemment, l'organisation des journées prévoyait le recueil de l'avis des participants pour mesurer leur niveau de satisfaction, ils étaient invités à expliciter par écrit ce ressenti sur le paperboard à côté des cibles. Mais, sans doute par pudeur ou peur d'être repérés comme auteurs du commentaire, ils l'ont rarement fait, nous privant ainsi d'une source d'information utile pour repenser les formats des ateliers.

Autres limites théoriques : le risque de trop vouloir plaire ou de trop déplaire

Pour finir cette partie sur les limites, nous souhaitons élargir la réflexion au-delà de ce qu'il nous a été de voir en évoquant des situations où le couplage entre les deux approches, plutôt que de créer du sens et du consensus, pourrait produire des effets déstabilisants pour la structure. A cet égard, un auteur comme P. Savignat (2009) a mis en garde contre la tentation d'instrumenter la démarche

d'utilité sociale à des fins trop marquées de reconnaissance publique. Outre que cette dimension était selon lui survalorisée, il fait aussi valoir le risque pour les structures de s'éloigner de leur cœur d'identité, en cherchant à s'aligner sur les attentes des pouvoirs publics. A trop vouloir convaincre, il est vrai qu'on peut être amené à vouloir plaire, en donnant plus à voir ce que les autres veulent voir que ce que l'on est vraiment.

Pour notre part, nous voyons également une autre sorte de risque liée à la démarche d'utilité sociale, qui serait, à côté de celui de trop vouloir plaire, celui de déplaire. Nous avons à l'esprit des actions portées par des associations du champ médico-social, qui ciblent des sujets sensibles ou à forte charge civique. Convaincu par le sens de leur action, ces associations peuvent chercher à persuader les financeurs et la société de leur bien-fondé. Il peut par exemple s'agir d'intervenir auprès des personnes prostituées (les accompagner, leur prodiguer des soins et des outils de prévention) ou d'accueillir des usagers de drogues. Invités à donner leur avis, les riverains dans le quartier duquel se déploient ces actions, voire les représentants des autorités publiques, peuvent surtout mettre en avant les nuisances associées et/ou faire valoir des positions de principe (idéologiques, financières, sécuritaires,) qui peuvent aller à l'encontre de l'action. Citons, au delà des exemples bénins donnés par l'AVISE (actions de prévention basées sur la distribution de préservatifs et générant des réactions d'indignation), les débats autrement plus houleux et parfois très hostiles liées à l'ouverture d'une salle de consommation à moindre risques⁶⁶, qui, plutôt que du consensus, ont surtout produit/exacerbé de la conflictualité à tous les niveaux (gouvernements, parlementaires, collectivité locale, société civile). Une expérimentation a finalement eu lieu, mais il n'est pas sûr, au final, que l'image des usagers de drogues n'en ait pas injustement pâti. Il serait d'ailleurs intéressant de travailler sur les représentations collectives pour voir si et de quelle manière elles ont évolué.⁶⁷

Nous prenons ces exemples sans préjuger de leur bien fondé, mais dans le but de signaler que l'acceptabilité sociale et la contribution au bien commun de certaines actions, qui sont des effets recherchés de la démarche d'utilité sociale, ne vont pas toujours de soi, et que le ressenti de certaines parties prenantes peut parfois aller à l'encontre des convictions des promoteurs de l'action et de leur désir de la voir reconnue.

⁶⁶ Le principe de l'expérimentation des salles de consommation à moindre risque figure dans la loi Santé adoptée en décembre 2015 par le Parlement. Conçue pour réduire les dommages liés aux effets des drogues, ces salles sont réservées aux usagers de drogues qui s'injectent des produits qu'ils apportent eux-mêmes, sous la supervision de personnes qualifiées avec du matériel stérile. Ils peuvent aussi avoir des contacts avec des professionnels de santé. Son coût de fonctionnement annuel serait de 1,2 million d'euros, le budget étant assuré par l'assurance maladie pour les six ans d'expérimentation

⁶⁷ D'après des articles parus récemment dans la presse quotidienne, le bilan de ces salles serait mitigé, les commerçants considérant pour certains qu'elles n'ont rien changé aux tensions et au sentiment d'insécurité liés à la présence d'usagers de drogues, des riverains exaspérés par les nuisances ayant par ailleurs créé un collectif demandant même sa fermeture.

3.2.2 Gisements d'efficience pour aller plus loin

Assurer une plus large et plus forte représentativité

De manière générale, il faut veiller à se donner plus de marge pour sensibiliser les personnes et favoriser leur participation. A cet égard, la programmation des journées doit mieux intégrer les contraintes en évitant la concomitance des événements en interne et prendre actes des difficultés inhérentes à la mobilisation des différents corps de métiers sans en omettre certains. En particulier, il faut s'assurer d'une vraie présence des administrateurs qui puissent entendre sans filtre ce que les personnes accompagnées ont à dire de leurs accompagnements, et à tout le moins reconsidérer l'intérêt d'une participation des services supports (DRH, Informatique, services généraux, personnels administratifs et comptables) qui, même sans être au plus près des personnes accompagnées, ont un ressenti qui peut être partagé et valorisé lors de ce type de journées. La même question peut à la rigueur se poser pour les personnes chargées de la maintenance dans la structure (cantine, ménage) qui sont chaque jour au contact des résidents ou des personnes accueillies.

S'agissant des personnes accompagnées, dont la présence en nombre suffisant est une condition *sine qua non*, l'expérience a montré qu'il fallait plus de temps et de moyen pour faire campagne de manière efficace, en missionnant plus en amont une personne dument formée pour assurer une présence physique dans les sites en complément des sollicitations et relances à distance. En tout état de cause, la communication autour de l'évènement est à anticiper et à soigner. Les managers auraient dû être beaucoup plus en soutien et faire un relais plus efficace auprès de leurs équipes. Seuls les directeurs les plus sensibles à la démarche ont relayé l'information auprès de leurs équipes et inscrits des salariés volontaires. En complément de cette mobilisation des relais, l'ensemble des outils de communications à la disposition de l'association doit être utilisé : message sur l'intranet, annonce sur le site web, mailing à l'ensemble des salariés, relances régulières par téléphone, article dans le bulletin mensuel ou lettre interne, campagne d'affichage dans toutes les cités, édition de flyers, etc. Bref, tous les outils qui peuvent sensibiliser à la démarche, qui explique pourquoi, comment, où et quand, avec un mail et un téléphone pour les personnes qui souhaitent s'inscrire. Il serait par ailleurs intéressant de considérer l'opportunité de mobiliser des personnes accompagnées ayant été désigné et formé à porter la bonne parole auprès de leurs pairs.

Au rang des points d'amélioration concernant la mobilisation des participants, figurent enfin le choix des partenaires à inviter. Il importe à cet égard de reconnaître que selon son profil institutionnel ou opérationnel, le partenaire interviendra avec plus ou moins de poids dans les échanges selon des perspectives différentes. L'institutionnel apportera un regard plus distancé et une vision plus

générale tandis que l'opérationnel apportera son expérience et avec des représentations différentes de l'association. Le choix et la mise en contact avec les bons partenaires est une démarche à construire très en amont en lien avec les cadres dirigeants de l'association, et à doubler d'une sensibilisation plus large des éventuels participants à toute occasion (réunions, colloques, rencontres...).

Se donner un temps de métabolisation plus important entre chaque journée

La retranscription au fil des ateliers sous forme de compte-rendu lisibles et attrayant ainsi que les ajustements qu'ils peuvent susciter suppose que les organisateurs puissent disposer d'un temps dédié raisonnable. A cet égard, un intervalle de 3 semaines entre chaque journée nous semble pertinent, l'organisation de trois journées en mai à une semaine les unes des autres s'étant traduites par un retard de près d'un mois dans la rédaction des compte-rendu, délais préjudiciable à leur lecture par les participants (généralement pris par autre chose) et à la qualité finale des restitutions.

Favoriser l'expression du ressenti des participants

L'absence de commentaires d'accompagnement au collage des gommettes sur les cibles de satisfaction nous conduit à proposer un mode de recueil plus sécurisant pour les participants. Des questionnaires de satisfaction anonymes pourraient être disposés près des cibles pour permettre aux répondants de les remplir à l'abri des regards avant de les glisser pliés dans une urne scellée. Chaque partie prenante (personnes accompagnées, partenaires, salariés) aurait son propre questionnaire avec des items à renseigner portant sur ce que les participants ont retenu de la journée, ce que cela leur a apporté, ce que cela a modifié de leur perception des choses ou même changé dans leur quotidien, en précisant les éventuels effets de la démarche (partenariats développés avec une personne rencontrée, développement ou élaboration d'un projet entendu lors du partage d'expérience, liens créés, etc.) et en recueillant leur suggestion. Ce dernier point est important dans la mesure où les participants d'autres associations peuvent souhaiter réutiliser certains aspects de la démarche, à l'instar de la fondation des Enfants d'Auteuil, dont les représentants présents à la journée parentalité, très intéressés par la méthode déployée, nous ont demandé de la présenter à leurs responsables Qualité en vue de son éventuelle mise en œuvre au sein de leur association.

Ne pas chercher à convaincre à tout prix et prendre en compte le contradictoire

L'évocation des limites de la démarche quand elle cherche trop à plaire ou au contraire qu'elle déplaît, suggère, dans la mesure où elle est appelée à prospérer, de la mettre en place avec tact et méthode, pour ne pas nuire à son objet. Pour ne pas trop plaire, il faut surtout être au clair avec les

valeurs qui fondent l'action. Cela suppose de savoir ce qu'on veut défendre en priorisant les causes, et jusqu'où on peut aller dans le compromis pour ne pas dénaturer l'idéal qui « nous sert de lanterne ».

A l'inverse, vouloir s'imposer à tout prix peut nourrir le rejet s'agissant de situation ayant une acceptabilité sociale mitigée. Sans forcément avoir pour effet de renoncer à l'action et ou à ses convictions, ce type de situations suppose à tout le moins de composer avec l'environnement (faire de la pédagogie et de la médiation, s'engager à évaluer l'action). On retrouve ici la classique opposition entre l'éthique de responsabilité et l'éthique de conviction⁶⁸. C'est un gageure à laquelle tous les politiques sont confrontés, dans la mesure où il s'agit d'ajuster l'idéal à la réalité, le souhaitable au possible. Cela suppose de trouver des compromis entre l'action et l'idée qui la suscite, ou encore, selon l'adage de Bergson, de penser en homme d'action et d'agir en homme de réflexion. Dans le meilleur des cas, on trouvera une voie d'action évitant tout à la fois le déni et le repli. On peut à cet effet accompagner la mise en œuvre de l'action, la concerter pédagogiquement, l'amender au gré des évolutions pour tenir compte des résistances qu'elle peut susciter. On peut aussi décider, quand elle est malgré tout pourvoyeuse de trop de tension sociale, la suspendre temporairement, voire lui substituer une solution de compromis qui prenne en compte les attentes des parties qui s'opposent. Mais cela n'est pas toujours possible, et il arrive aussi qu'on doive renoncer ou persévérer avec une moindre crédibilité et plus de difficulté à avancer.

En revenant à l'expérimentation des cités, une solution de compromis aurait par exemple été utile pour faire accepter la notion de « bonne santé » à des soignants et des travailleurs sociaux qui considéraient qu'elle passait sous silence l'essentiel de leur quotidien, confrontés surtout au mal-être ou à la souffrance des publics accompagnés. Mais comme évoqué plus haut, nous n'y sommes pas parvenu, et la journée s'en est ressentie.

En conclusion, au-delà de faire sens a priori, le rapprochement des deux approches produit selon nous des effets qui potentialisent la démarche d'évaluation interne tout en renforçant la cohésion interne, la qualité des partenariats et le sens global de l'action. Mais le bénéfice de ce rapprochement suppose de s'assurer de la compréhension de la méthode et des attendus et de l'adéquation du cadre et des moyens, tout en veillant à l'opérer avec discernement

⁶⁸ Concept développé par le sociologue Max Weber dans *Le savant et le politique*, Plon, 10/18, Paris 1995.

Conclusion

Au terme de ce tour d'horizon, nous disposons d'éléments pour cerner les particularités des démarches d'évaluation interne et d'utilité sociale, et apprécier dans quelle mesure le fait de les croiser peut se justifier.

L'évaluation interne est une obligation légale qui vise la mise en conformité des actions et la meilleure adéquation des actions avec les besoins et attentes des personnes accompagnées, via la mesure des effets des actions, l'évolution des pratiques et les compétences collectives, et la valorisation des actions réalisées et des résultats obtenus. D'essence participative, elle constitue un outil d'aide à la décision pour prioriser les actions et améliorer la qualité. Son champ sémantique associe cohérence, efficacité, efficience, et impact. Elle peut également valoriser l'action, elle peut renforcer la cohésion interne et contribuer à l'évolution du secteur, dimensions qui demeurent cependant peu investies. Ainsi, les limites de l'évaluation interne sont sans doute de trop se centrer sur les moyens et les processus, sans trop oser sortir de l'approche instrumentale et quantitative et se risquer à la dimension humaine de l'activité.

Notion au contour complexe et aux origines plurielles (fiscale, socio-économique, légale), l'utilité sociale peut se comprendre comme ce qui est lié à la finalité de l'association et à l'impact de son activité sur la société. Son inscription dans la loi lui donne sans doute le surcroît de légitimité nécessaire pour rallier à sa cause les organisations en mal de vision et/ou à la peine avec la l'évaluation, aidée en cela par l'introduction d'un volet « anthropologique » faisant référence aux valeurs partagées et au sens donné aux actions ainsi que sa contribution au monde commun. Pour autant, elle n'est pas toujours reconnue d'utilité publique, et peut, au nom de l'idée qu'elle se fait du bien commun, atténuer par exemple la capacité innovatrice du secteur en collant trop à la ligne des pouvoirs publics.

En tout état de cause, qu'il s'agisse d'évaluation interne ou d'utilité sociale, la plupart de ESSMS considère aujourd'hui, malgré leur résistance historique, l'évaluation avec d'autant plus d'attention qu'elle les aide à prendre le recul nécessaire sur leur pratique professionnelle pour optimiser leurs actions et améliorer la qualité du service rendu aux usagers.

A certains égards, ces deux logiques présentent des aspects de méthode communs et produisent des similitudes d'effets qui sont autant de points d'accroche dans la perspective de leurs rapprochements : évaluation autoportée, dynamique participative qui favorise l'expression des professionnels et l'amélioration des pratiques, processus de co-construction susceptibles de renforcer la cohésion et la cohérence interne... Cependant, les grilles d'analyse diffèrent, ici objective et normée, là, surtout axée sur l'interprétation. Et dans la pratique, ces points d'accroche ne sont pas toujours valorisés ou même tout simplement effectifs. En l'absence d'expérience concrète, on ne peut donc parler que d'un potentiel pour juger de la réalité de ces convergences et de l'intérêt de les utiliser à des fins de couplage des deux logiques d'évaluations.

Sorte de laboratoire pour l'innovation sociale, l'Association des Cités a souhaité en quelque sorte transformer l'essai en forgeant des référentiels d'évaluation interne sous le prisme de l'utilité sociale. Pour concevoir des référentiels à la fois proches du terrain et propres à l'association, six grandes thématiques transversales de l'association ont été travaillées dans un cadre pluraliste et en s'appuyant sur des méthodes participatives qui avaient la particularité d'un travail ordonné sur la subjectivité des parties prenantes (visualisations, narrations émotions, représentations) en combinant brainstorming classique et approche affective (photolangage, world café, plaidoiries).

Pour chaque thématique, il s'agissait successivement de croiser les savoirs afin de faire émerger les représentations autour de l'accompagnement de l'association des Cités, d'échanger sur les pratiques et partager des expériences et de définir la valeur de l'accompagnement à travers une animation spécifique à l'utilité sociale. L'atelier du croisement des savoirs a montré des représentations contrastées selon le statut des répondants. Malgré sa durée trop importante, sa participation fluctuante et son contenu parfois difficile à stabiliser, il a permis, à travers le recours au photolangage de faciliter la libre expression de chacun y compris des personnes accompagnées en s'adaptant à des publics plus à l'aise avec la représentation imagée que l'abstraction des concepts.

Le deuxième atelier qui se proposait de travailler sur les expériences et les pratiques d'accompagnement pour créer de la cohésion s'est appuyé quant à lui sur des récits dont la puissance évocatrice ont permis, malgré leurs limites, de faire émerger les prémisses d'utilité sociale de l'association. A travers le partage d'expérience, il est apparu que l'utilité sociale se construisait par petites touches successives, au fur et à mesure des journées en secrétant du lien et de la cohésion sociale, participant de fait et en soi à la construction d'un monde commun.

Spécifiquement dédié à l'utilité sociale, le dernier atelier s'attachait enfin à définir la valeur de l'action de l'association. Plus compliqué à mettre en œuvre, il a souligné l'aspect contradictoire de la démarche de vouloir appréhender en une fois ce qui se faisait dans la durée. Malgré son contenu très général, l'animation du procès a cependant suscité une forte participation affective des participants, contribuant à renforcer le sentiment de cohésion interne et d'appartenance collective.

Au terme de ce dernier atelier, la méthode associant des dimensions d'utilité sociale au référentiel d'évaluation interne nous paraît largement contribuer à l'émergence d'une libre expression de l'ensemble des parties prenantes. Cette participation permet à notre sens d'énoncer une parole sur l'humain au-delà des jeux de posture (posture des personnes accompagnées qui ont tendance à raconter ce qu'elles croient qu'on attend d'elles, des accompagnants pris dans leurs savoirs et leur besoin d'efficacité, des administratifs qui ne voient que des places et des budgets). En croisant les représentations des participants, en faisant se rencontrer des parties-prenantes qui n'en ont pas l'habitude, on peut aider les personnes à oser une parole différente, et à changer leur regard sur les autres. A travers le travail réalisé, les personnes (toutes parties prenantes confondues) témoignent de leur attachement aux dispositifs qui les prennent en charge ou au sein desquelles elles travaillent, en captant avec parfois une grande finesse la spécificité de l'accompagnement des Cités.

Au total, il ressort de l'analyse des avantages et des limites de la méthode déployée par les cités que le rapprochement des deux logiques évaluatives se justifie non seulement sur le papier mais aussi dans les faits. A la démarche de co-production plurielle et la satisfaction qu'en ont tiré notamment les professionnels, l'injection de critères d'utilité sociale dans les référentiels d'évaluation interne améliore vraisemblablement l'acceptabilité et la faisabilité. Sans pouvoir le montrer, on peut cependant supposer que l'ouverture occasionnée par ce travail collaboratif est de nature à renforcer la légitimité de la structure, à la fois sur un plan interne (réflexion sur les pratiques et sur le sens) et sur un plan plus externe (fonction d'aiguillon social notamment). En retour, la démarche obligatoire, autoportée et pourvue de moyens de l'évaluation interne constitue une base d'ancrage solide pour l'évaluation d'utilité sociale, dont le caractère optionnel et consommateur de ressources peut constituer un frein à sa mise en œuvre.

En plus de réaliser des économies d'échelle via une mutualisation des moyens, le fait de coupler ces deux logiques d'évaluation permet donc, d'une part de consolider la démarche d'évaluation interne en la rendant plus acceptable et plus « productrice » de cohésion, et d'autre part, d'introduire les ferments d'une approche plus qualitative mêlant prise en compte des « sujets » (complexité de la nature et des interactions humaines), et inscription des dispositifs dans la cité.

D'une certaine façon, et comme nous avons déjà eu l'occasion de le souligner, la mise en œuvre de la démarche d'utilité sociale est en soi créatrice d'utilité sociale, dans la mesure où elle dissémine une culture de l'humain, qui en est, à notre sens, une de ces finalités implicites. S'il n'y a pas de recette miracle pour faire advenir l'humain, l'expérimentation des Cités montre à tout le moins ce qu'en sont les conditions de possibilité. Choisissez des parties-prenantes diversifiées en vous assurant de la présence de bénéficiaires dont l'usage du service est un garde fou efficace contre les divagations abstraites. Il faut s'armer de persévérance, la participation de ces précieux témoins n'étant jamais acquise, et tous les moyens de sensibilisation et de communication sont bons pour tenter de les faire venir. De même, il faut faire preuve de patience et d'imagination pour favoriser une large représentativité des autres parties prenantes (réglez vos agendas, donnez-vous les moyens de sensibiliser et de convaincre...), et amener l'ensemble des participants une fois réunis à se parler en vérité. Pour ce faire, plongez-les dans un format de rencontre fait d'échanges directs et soutenus, et laissez cuir le tout à feu doux pendant quelques jours. Les récits et les mises en situations devraient aider la parole à se libérer, les perceptions à s'affiner et les esprits à s'ouvrir. Pour mettre toutes chances de votre côté, munissez-vous des méthodes qui conviennent aux spécificités de ces publics, formez vos animateurs et soignez vos animations, en n'oubliant jamais de restituer le fruit de vos ateliers et de recueillir le sentiment des participants. Assurez-vous de la compréhension de la méthode et de ses attendus, et de l'adéquation du cadre et des moyens, même si cela peut générer une forme d'inconfort, il faut garder à l'esprit que la démarche se construit au fur et à mesure, qu'elle est un processus évolutif permettant d'ajuster la méthode et de réorienter les échanges afin de les rendre plus accessibles et plus adaptés aux objectifs fixés.

A travers ces interactions et réflexions vivantes, vous pourrez susciter, en plus d'une meilleure intégration et une plus grande implication des personnes dans la vie de l'association, des changements de regards durables sur et au sein des dispositifs. Le travailleur ne sera plus perçu comme un sachant infallible, la personne accompagnée comme une somme de problème appelant des solutions. Le professionnel prendra du recul sur ses pratiques grâce au partage d'expérience qui le font évoluer en lui suggérant d'autres façons de voir et de faire. Invité à partager « l'intimité » de l'association, le partenaire se sentira comme en famille, et son implication n'en sera que plus authentique. On peut espérer, une fois ces conditions réunies, que l'action ou le dispositif évalué gagnera à terme en pertinence, en efficacité et en visibilité.

En filigrane de toute démarche d'utilité sociale, et pour mettre en perspective notre réflexion au-delà du champ de l'expérimentation des Cités, il faut enfin se poser toujours la même question : « Quel est mon combat ? ». L'utilité sociale créant à la fois du sens, de la reconnaissance et de la conscience,

il faut être au clair avec les valeurs qu'on veut incarner, et chercher la manière la plus appropriée de les défendre. Pour cela, il faut, d'après nous, se défier d'un trop fort besoin de reconnaissance qui peut conduire à des postures complaisantes, avec pour risque une dilution de son identité dans le jeu du compromis. A l'inverse, s'agissant notamment de situation à acceptabilité sociale mitigée, il faut tout autant se garder des convictions tellement fortes qu'elles en sont aveuglantes, l'idéal pouvant en l'occurrence nuire à la cause par effet de surexposition. Dans les deux cas, il faut chercher à articuler au mieux conviction et responsabilité, avec le souci permanent de conjuguer la pensée et l'action.

Liste des tableaux et figures

Tableau I : critères d'utilité sociale selon Jean Gadrey (2003)	25
Tableau II : référentiel d'identification et de mesure de l'utilité sociale par les structures de l'ESS...	30
Tableau III : convergences et différences entre évaluations interne et d'utilité sociale	35
Tableau IV : facteurs clés pour « S'appuyer sur le collectif/avancer collectivement »	65
Tableau V : facteurs clés pour « Faire ensemble, être dans une dynamique partenariale »	66
Tableau VI : critères et indicateurs d'utilité sociale	88
Tableau VII : synoptique présentant les résultats des ateliers par champ thématique	85
Figure 1 : les différentes dimensions de l'utilité sociale.....	28
Figure 2 : apport de l'utilité sociale pour les structures.....	34
Figure 3 : slogan (« ADN ») résumant ce qui fait la spécifique de chaque champ thématique	82

Bibliographie

Ouvrages ou rapports cités / consultés

ANESM, 2008, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles en application de l'article L. 312-8 du code de l'action sociale et des familles- Mise en œuvre de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L. 312-1 du code de l'action sociale et des familles.

ANESM, 2009. Recommandations de bonnes pratiques professionnelles – La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'art L. 312-1 du CASF

CONSEIL NATIONAL DE L'ÉVALUATION SOCIALE ET MEDICO-SOCIALE, 2006. *L'évaluation interne Guide pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux*

AVISE, 2007, Cahier de l'évaluation de l'utilité sociale, document format PDF

CORUS'ESS, 2014, Alter' Guide, *Evaluer l'utilité sociale de l'économie sociale et solidaire*, Véronique BRANGER Laurent GARDIN, Florence JANY-CATRICE, Samuel PINAUD.

DUCALET Philippe et LAFORCADE Michel, 2008, *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales*, 3ème édition, Editeur Seli Arslan

FREMEAUX, 2013, *L'évaluation de l'apport de l'évaluation sociale et solidaire*, rapport de mission à Monsieur Benoît Hamon, Ministre délégué en charge de l'Économie sociale et solidaire et de la Consommation, document format PDF

GADREY Jean, 2004, *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une mise en perspective sur la base de travaux récents* Rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE Programme de recherche « L'économie sociale et solidaire en région » Février 2004

GADREY Jean, 2006, *L'invention de l'utilité sociale des associations en France : à la recherche de conventions, de régulations, de critères et de méthodes d'évaluation*, Presses de l'Université du Québec

IGAS, 1984, *La politique sociale et les associations*, IGAS, rapport annuel 1983-84, Paris, la Documentation Française

IGAS, 1995 a, « *Suivi, contrôle et évaluation du travail social et de l'intervention sociale* », Stéphane Paul, Françoise Bas Théron, Yves Rousset, Juillet 2005

IGAS, 1995 b, *Bilan d'application de la loi du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales*, rapport n°95-155, Guérin MF, Joint-Lambert MT, Morla S, Villain D.

IGAS 2017, Le dispositif d'évaluation interne et externe des établissements et services sociaux et médico-sociaux juin 2017, T. Lecomte, C. Hesse. Rapport IGAS n°2017-113 R

LIPIETZ Alain, 2000, *Rapport final sur l'entreprise à but social et le tiers-secteur*

PERRET Bernard, 2010, *Utilité sociale et nouvelle conception de la gouvernance*, in Offredi. C et Ravoux. R (dir), La Notion d'utilité sociale au défi de son identité dans l'évaluation des politiques publiques, Paris, L'Harmattan, p 45-50

PERRET Bernard, 2004, *De la société comme monde commun*, Desclée de Brouwer, 2003. Discussion à la revue ESPRIT

SAVIGNAT Pierre, 2009, *Evaluer les établissements et les services sociaux et médico-sociaux*, Collection : Santé Social, Dunod

WEBER Max, *Le savant et le politique*, Plon, 10/18, Paris 1995

Articles ou communications cités / consultés

ACTUALITES SOCIALES HEBDOMADAIRES, 2012, « ENQUETE : Les 10 ans de la Loi du 2 janvier 2002, les directeurs dressent leur bilan », n°2767 p. 35-43

COMITE REGIONAL DU TRAVAIL SOCIAL de Bretagne, 2012, Synthèse des journées départementales organisées autour de l'évaluation dans le secteur social et médico-social et la diversité de ses approches et de ses enjeux.

GLEMAIN Pascal, RENAULT Michel, 2014, *Les dispositifs de mise en nombre : l'ESS aux prises avec les processus de quantification !* XIVe Rencontres du RIUESS, Lille

GREUS, 2017, projet de recherche action : *définition et valorisation de l'utilité sociale de l'UCPA*.

HELPER Caroline, 2017, *L'évaluation décomplexée ?* Actualités Sociales Hebdomadaires, n°2999,23-24

LASIDA Elena, 2014, « *Evaluer l'utilité sociale de L'Arche* », Synthèse du rassemblement à Lille en mai 2013, ARCHE

LASIDA, MACHADO PINHEIRO, RENAULT, 2017, *Utilité sociale et impact social : l'évaluation des « communs » dans l'ESS, leçons analytiques tirées d'études de cas empiriques*, XVI^{ème} rencontres du RIUESS, Montpellier

LEGROS Michel, *Le médico-social, une nouvelle frontière pour l'évaluation participative ?* Informations sociales 2010/2 (n° 158), p. 52-58

PERRET Bernard, 2008, *Évaluer l'économie sociale : l'enjeu de la lisibilité d'une rationalité complexe*, Économie et Solidarités, volume 39, numéro 1

RODET Diane, 2008, *Les définitions de la notion d'utilité sociale*, Économie et Solidarités, volume 39, numéro 1, p 164-173,

SEDRATI-DINET Caroline, 2016, *Evaluer l'utilité sociale, un enjeu pour les associations*, ASH, n°2961, p26

Sites internet consultés

Travail-solidarite.gouv.fr

https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9thode_Photolangage

<http://pedagopsy.eu/photolangage.htm>

<https://gourmandisesetcompagnie.wordpress.com/a-propos-de/la-ruche-qui-dit-oui>

<https://www.iledefrance.ars.sante.fr/conseils-de-la-vie-sociale-cvs>

<http://acsc.asso.fr/site>

Sommaire des annexes

ANNEXE 1 : GLOSSAIRE DES DISPOSITIFS CITES.....	1
ANNEXE 2 : COMPTE-RENDU DES JOURNEES THEMATIQUES.....	3

Appartement de Coordination Thérapeutique (ACT) : structures dédiées avant tout aux personnes ou familles qui se trouvent en situation de fragilité psychologique, sociale ou financières et qui ont besoin de soins et de suivi médical. Un service d'ACT offre un logement individuel de relais et à titre temporaire. Une équipe pluridisciplinaire d'éducateurs, de psychologues, et de médecins accompagne le résident. Elle l'oriente vers des partenaires sociaux ou associatifs en vue d'une ouverture des droits sociaux (AAH, RMI...) et d'aide à l'insertion sociale, professionnelle, médicale, et psychologique.

Pension de famille/maison relais : Structures de petite taille (15 à 25 logements, principalement des studios), **elles** offrent un cadre sécurisant à des personnes isolées et désocialisées. Elles proposent des services collectifs et bénéficient de la présence quotidienne d'un responsable ayant une qualification dans le domaine social et/ou de l'insertion. Ces solutions sont particulièrement adaptées pour les personnes qui peuvent cumuler des difficultés économiques, sociales mais aussi de santé.

Résidences sociales : hébergement temporaire de personnes rencontrant des difficultés d'accès à un logement de droit commun en raison de leur situation sociale et financière. Ce sont des logements collectifs (associant logements privés et espaces collectifs), temporaires et meublés. Les résidences sociales proposent des habitations autonomes, adaptées aux foyers concernés et dont l'objectif est de favoriser la vie autonome des personnes admises

Solibail : Outil d'intermédiation locative, Solibail facilite l'accès des ménages les plus modestes au logement. Garanti par l'État et géré par des associations conventionnées, Solibail permet à un propriétaire de louer son logement pendant trois ans à une association qui prend en charge le paiement des loyers mensuels, l'entretien et la remise en état du logement. Le propriétaire est protégé de tout risque locatif et peut récupérer son bien à l'issue du contrat de bail.

Centres d'hébergement d'urgence (CHU) : structures d'hébergement temporaires pour des personnes ou des familles sans abri, sans sélection des publics et notamment sans condition de régularité de la situation administrative, qui proposent un accompagnement vers une offre plus adaptée aux besoins des personnes et une aide dans les démarches d'accès aux droits.

Centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS) : solutions d'hébergement collectif (associant logements privés et espaces collectifs), où les personnes ou les familles admises disposent d'un accompagnement social destiné à les aider à retrouver leur autonomie personnelle et sociale.

Hôtels : solutions temporaires d'hébergement.

⁶⁹ <http://www.cohesion-territoires.gouv.fr/quelles-solutions-d-hebergement-et-de-logement-aujourd-hui> (31/08/17)
http://www.gouvernement.fr/action/1-hebergement-et-le-logement-des-personnes-en-difficulte_consulté_le_31/08/2017
<http://annuaire.action-sociale.org>

Halte de nuit : un lieu d'accueil et de repos pour les personnes sans abri ouvert de 20h à 8h du matin, 7/7 jours. Elle a pour mission d'offrir aux personnes sans logement, un endroit chaleureux, sécurisé et sécurisant pour passer la nuit sans limitation de nuitées dans le temps.

Centre de stabilisation : dispositif qui vise un public très désocialisé, à la rue depuis plusieurs années et en rupture avec les structures classiques. Ouvert 24h/24, il propose un accompagnement social qui doit permettre aux personnes éloignées de l'insertion, de se stabiliser et de favoriser leur orientation ultérieure vers des structures adaptées à leur situation.

La durée de séjour n'est pas limitée dans le temps.

Centre d'accueil et d'orientation pour migrants : structure d'hébergement temporaire à destination des migrants les accompagner dans leurs premières démarches de demande d'asile afin de leur proposer à terme une place dans un Centre d'accueil de demande d'asile (CADA).

SAS 2A : Services pour personnes suivies en psychiatrie par le Pôle Psychiatrie Paris Centre en souffrance psychiques. Le service prend en compte l'accompagnement social global et les soins auprès de personnes précaires.

Accompagnement vers et dans le logement (AVDL) : dispositif assurant l'accueil, l'accompagnement et le suivi des personnes prises en charge pour favoriser la stabilisation de leur situation et/ou leur orientation vers un logement pérenne.

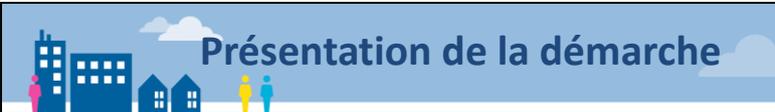
Etablissement et service d'aide par le travail (ESAT) est en France un établissement médico-social de travail protégé, réservé aux personnes en situation de handicap et visant leur insertion ou réinsertion sociale et professionnelle.



CYCLE DE JOURNÉES THÉMATIQUES
« ÉVALUATION INTERNE ET UTILITÉ SOCIALE »

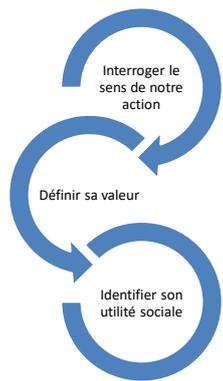
Compte-rendu de la journée santé et soin
Vendredi 17 mars 2017

L'évaluation par vous et pour vous !
Ensemble, valorisons le sens de nos actions.

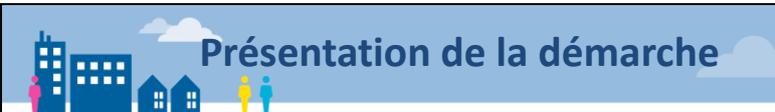


Présentation de la démarche

LANCEMENT D'UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION INTERNE POUR

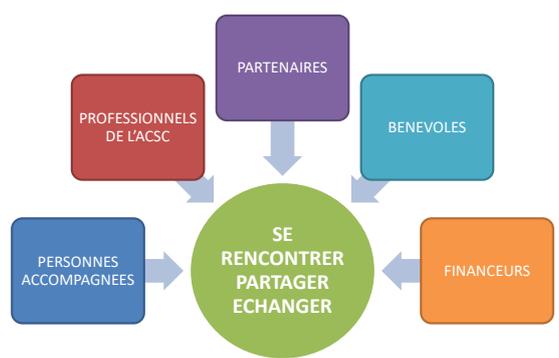


```
graph TD; A(Interroger le sens de notre action) --> B(Définir sa valeur); B --> C(Identifier son utilité sociale); C --> A;
```



Présentation de la démarche

AVEC QUI ?



```
graph TD; A[PROFESSIONNELS DE L'ACSC] --> C((SE RENCONTRER PARTAGER ECHANGER)); B[PARTENAIRES] --> C; D[BENEVOLES] --> C; E[PERSONNES ACCOMPAGNEES] --> C; F[FINANCEURS] --> C;
```

Présentation de la démarche

POURQUOI ?

- Depuis la loi de 2002, les établissements sociaux et médico-sociaux ont une **obligation d'évaluation de leurs pratiques**
- L'ACSC s'inscrit à partir de 2017 dans **une nouvelle démarche d'évaluation qui allie l'évaluation interne de la qualité et l'évaluation de l'utilité sociale**
- Cette démarche a pour ambition de **construire une vision commune de chaque forme d'accompagnement** à partir d'un travail participatif

ATELIER 1

CROISER LES REPRÉSENTATIONS



Croiser les représentations

- OBJECTIF : identifier les 4 dimensions prioritaires de la bonne santé
- COMMENT : le photolangage
- En répondant à 2 questions :
C'est quoi pour vous être en bonne santé ?
C'est quoi pour vous prendre soin de soi ?



Croiser les représentations

Groupe 1



Groupe 2

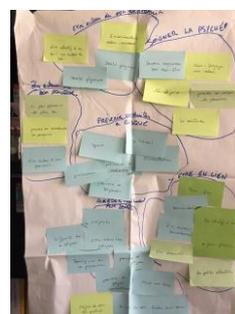


Croiser les représentations

Groupe 3



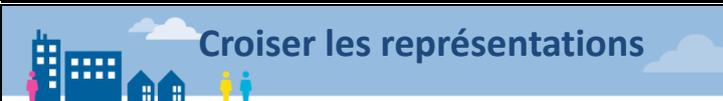
Groupe 4





Croiser les représentations

- Les groupes ont été réunis 2 par 2 et ont sélectionné 4 ou 5 dimensions :
- **G1+G2 :**
 - ✚ Être acteur de sa propre santé
 - ✚ Promouvoir la santé dans la cité
 - ✚ Accéder aux soins de santé (curatif)
 - ✚ Bien s'alimenter
 - ✚ Prendre en compte les risques
- **G3+G4 :**
 - ✚ Prendre en compte l'environnement
 - ✚ Être en lien
 - ✚ Pouvoir accéder aux soins
 - ✚ Se mobiliser pour sa santé à hauteur de ses capacités



Croiser les représentations

4 dimensions ont été distinguées par l'ensemble des participants.

Etre en bonne santé, prendre soin de soi c'est :

- **Savoir et pouvoir accéder aux soins**
- **Se mobiliser pour sa santé à hauteur de ses capacités**
- **Promouvoir le lien**
- **Prendre en compte l'environnement (y compris social)**



Croiser les représentations

ECHANGES ET DISCUSSION AUTOUR DES DIMENSIONS

- **Il est important de choisir les termes adéquats** et d'utiliser la **bonne terminologie**
- Le mot « **social** » n'apparaît pas, sentiment de malaise des professionnels
- « **Prévenir les risques** » : selon les participants, le thème de la prévention ne devrait pas faire l'objet d'une dimension à part entière car elle est présente dans toutes les dimensions
- Mettre en place une **politique de santé** revient à mettre en place une **politique de prévention**
- « **Se mobiliser** » mot très fort qui a fini par faire consensus car il prend en compte la notion de **collectif** et de **individuel**
- Grande volonté des participants de « **mieux incarner nos mots** »

ATELIER 2

PARTAGER LES EXPERIENCES



Partager les expériences

- OBJECTIFS :
 - ✚ partager les pratiques et les expériences vécues
 - ✚ Identifier les facteurs clés de réussite
- COMMENT : le World café
- **En racontant une expérience positive et une expérience négative**



Partager les expériences

Les facteurs clés pour « Se mobiliser pour sa santé à hauteur de ses capacités »

- **Besoins du sujet** priment sur les logiques d'institutionnelles
- Prise en compte de la **culture** de chaque personne et les différentes **représentations de la santé**
- Recherche de l'**adhésion** des personnes
- Mettre en confiance
- Donner un **espace de parole**
- **Accompagnement pluridisciplinaire**
- La logique de la prise en charge laisse la place à la logique de la prise en compte
- **Partage des pouvoirs et des savoirs** entre Personnes accompagnées et professionnels

Prise en compte et respect des besoins de la personne et de l'accompagnement



Partager les expériences

Les facteurs clés pour « Promouvoir le lien »

- **Ecoute et liens** entre les personnes accompagnées et les professionnels
- Rentrer en **contact** avec les gens
- **Pérenniser** la rencontre
- Dépend de la **volonté** de l'autre
- Se rendre disponible à l'autre
- Nécessité de **lieux de vie, de lieux d'information et d'accueil**
- Comprendre l'environnement
- Bonne **communication** nécessaire
- Besoin d'**investissement** de chacun dans le **collectif**
- Prendre en compte l'individu et les contraintes liées à son traitement
- **Souplesse** : incompatibilité entre le règlement et les besoins de la personne
- **Prendre en compte les besoins** de chacun
- **Respecter** la personne

Prise en compte et respect des besoins de la personne et de l'accompagnement



Partager les expériences

Les facteurs clés pour « Savoir et pouvoir accéder aux soins »

- Créer une **relation de confiance** / proximité. Prendre le temps / être empathique
- « **Faire tomber les blouses** », sortir du jargon ; être dans une autre posture de **proximité**
- Accompagner **physiquement** la personne ; vulgariser le discours médical
- La personne a conscience/connaissance de sa maladie
- **Partir de la personne** (capacités, compétences, culture, croyances...)
- Bonne **relation avec les partenaires**, rencontres régulières ; prospection
- Utiliser la PASS ; faire rencontrer la CPAM et les TS ; avoir des recours directs
- Faire du **plaidoyer politique** pour l'accès aux droits
- **Prendre en compte le fait qu'on est limité**, qu'on ne peut pas faire à la place, la temporalité de la personne
- Avoir une **stabilité** ; avoir un **endroit non discriminant** où on peut satisfaire des besoins primaires ; pour pouvoir suivre un traitement

Prise en compte et respect des besoins de la personne et de l'accompagnement



Partager les expériences

Les facteurs clés pour « Prendre en compte l'environnement y compris social »

- Moyens pour adapter l'environnement : cohérence, **dialogue**, communiquer entre et dans les équipes ; passer le relais, accepter l'impuissance
- Ne pas chercher le confort, se remettre en question, **ouverture**, souplesse, créer des **repères** faciles, adaptés
- Bouger les lignes, accepter le refus, **ne pas décréter à la place de**, accepter les repères différents du bénéficiaire, laisser la personne décider
- Confiance, faire ensemble ; redonner la parole, **recréer du lien**
- **Egalité** : s'accepter dans la différence
- Analyser les situations ; mettre de la distance ; posture professionnelle ; responsabilité pour créer du lien, de la coordination, humanité dans son travail
- Changer de cadre de vie ; stabilité, ouverture, **vie de la cité ouverte sur les autres**
- Mettre en place un outil adapté à tous les acteurs : considérer les besoins de tous, créer un dialogue entre 2 mondes : rencontres, espaces de discussion
- Prendre en compte la vie sociale sans connotation thérapeutique
- Créer un espace de confiance, de **convivialité**

Prise en compte et respect des besoins de la personne et de l'accompagnement

Partager les expériences

Récit d'une participante « Savoir et pouvoir accéder aux soins »

« Quand je travaillais comme médiatrice culturelle de santé sur les cités, on m'a demandée d'aller rencontrer une femme qui était en ACT. Le médecin des ACT m'avait indiquée que, malgré ce qu'elle disait, elle n'avait pas l'air de prendre régulièrement son traitement et il était inquiet car elle perdait du poids. Je me rendis chez elle et au cours de notre discussion, elle m'a fait comprendre qu'elle ne prenait pas son traitement, qu'elle jeûnait régulièrement et qu'elle se soignait grâce à la prière et ainsi que Dieu allait la guérir en faisant un miracle.

Nous avons pris alors la Bible et lu des passages et échangé sur le fait qu'il était écrit aussi qu'il fallait prendre soin de soi que certes le jeûne pouvait être bénéfique mais sans doute pas quand on était malade car pour bien se soigner on avait besoin d'une bonne alimentation. La Bible relatait des miracles mais que peut-être son miracle à elle c'était d'être ici, d'être soignée ici, c'était d'avoir un enfant et de prendre son traitement pour pouvoir s'en occuper. Que peut-être elle devrait laisser les miracles pour des gens qui n'avaient pas la chance d'être dans cet endroit.

Quelque temps après, le médecin m'a confiée que la santé de la dame était en nette amélioration. Elle lui avait dit : « **Le miracle c'est que Dieu m'a donnée la trithérapie alors je la prends !** »

Dans l'accompagnement que nous proposons, on part des gens, de leur histoire, on rentre dans leur monde là où ils sont et on les accompagne dans le soin, en créant du lien. »

ATELIER 3

DONNER DE LA VALEUR A NOTRE ACTION

Donner de la valeur à notre action

- OBJECTIFS : Identifier les apports de l'action de l'ACSC
- COMMENT : les « bonhommes » des parties prenantes
- **Pour vous, qu'est-ce que l'action de l'ACSC, autour d'une des 4 dimensions de la santé, apporte :**
 - ✚ Aux personnes accompagnées
 - ✚ Aux professionnels
 - ✚ Aux bénévoles
 - ✚ Aux partenaires
 - ✚ Aux financeurs
 - ✚ A la société



Qu'est-ce qu'apporte l'action de l'ACSC autour de :



Promouvoir le lien

- **L'enrichissement des pratiques** : un enrichissement mutuel, des rencontres, la mise en réseau, des pistes de travail et de réflexion, un accompagnement bienveillant
- **La bonne santé** : possibilité de se soigner, la communication pour un meilleur suivi médical
- **Un équilibre, un enrichissement personnel** : l'espoir, sortir de l'isolement, des perspectives d'avenir, le plaisir de créer ensemble, la joie, la convivialité, l'ouverture d'esprit, le bien-être et développer l'empathie
- **Faire évoluer les « politiques sociales »** : produit de la richesse, réduction des coûts (ex sécurité sociale), sensibilisation, socialisation, réévaluer et développer leurs projets et leurs actions



**Parole d'une personne accompagnée :
« L'ESPOIR ! »**

Qu'est-ce qu'apporte l'action de l'ACSC autour de :



Se mobiliser pour sa santé à hauteur de ses capacités

- **Donner accès à une formation adaptée / valoriser la formation** : pour que l'équipe s'approprie les thématiques « santé » ; formation aux droits des personnes ; faire participer les personnes accompagnées à l'élaboration de la culture santé de l'ACSC ; donner des informations et y accéder
- **Lutte contre les inégalités** : écoute des besoins; permettre la lutte contre les inégalités sociales sur le volet santé; avoir accès aux soins; accompagnement physique et personnalisé; orienter; personnes accompagnées considérées comme citoyennes et non par ses symptômes ou ses difficultés; passer du droit formel au droit effectif
- **Sans titre** : outil de plaidoyer; faire remonter des expériences de terrain; encadrement de compétences



Etre à l'écoute des besoins

Qu'est-ce qu'apporte l'action de l'ACSC autour de :



Savoir et pouvoir accéder aux soins

- **Développer des liens de confiance** avec la personne accompagnée : confiance, sérénité, bien-être approche des soins plus simples. Plus facile de se soigner, être bien dans sa tête
- **Avoir la liberté de** dire ce que la personne veut par rapport à sa santé ; accepter cette parole et ainsi le refus de la personne de se confier et de parler. Renforcer sa capacité à dire ses besoins en santé
- **Changer de posture** : réaffirmer le pouvoir du soigner en sortant de la verticalité de la relation avec le patient
- **Partage** des savoirs et des pouvoirs entre les parties-prenantes ; interrogation de la posture : évolution
- **Travailler en réseau** / travail en inter sectorialité entre les différentes spécialités
- **Dimension humaniste** : devoir de rester en veille sanitaire ; chacun doit trouver sa place



Partage des savoirs et des pouvoirs

Qu'est-ce qu'apporte l'action de l'ACSC autour de :

Prendre en compte l'environnement y compris social

- Donner un logement, un hébergement **ancré sur un territoire** : liens étroits à tisser, connaissance
- **Créer une fraternité /solidarité**. Rendre visible les personnes : créer du lien vivant. Soutien et meilleure connaissance des possibilités des bénévoles
- **Appui au système de soins** : baisse du coût de la SS
- **Connaissance, expertise des professionnels** : expertise sur les pathologies de l'insertion, échanges réciproques
- **S'améliorer ensemble** : aider à se réaliser personnellement. Donner des repères, faire des projets
- **Vivre ensemble - socialisation** : promouvoir le collectif à travers des temps festifs
- **Se réaliser personnellement** : possibilité de faire des choix pour gérer leur parcours ; rompre l'isolement ; exister comme citoyen ; sécurité, repère, confort



Donner une visibilité aux personnes en fragilité

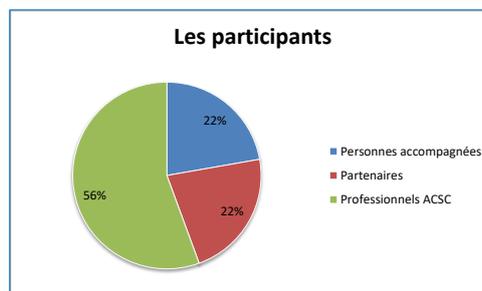
Qu'est-ce qu'apporte l'action de l'ACSC ?

ECHANGES ET DISCUSSION LORS DE LA RESTITUTION

- « Promouvoir l'être en lien » : une discussion a été lancée afin de changer le nom de cette dimension car elle a été source de freins et d'incompréhension. Plusieurs propositions ont été faites : **Promouvoir le lien, se mettre en lien, soutenir les liens**.
- ACSC : expertise, connaissance des pathologies ce qui permet de poser un autre regard. On peut donner une expertise aux partenaires et réciproquement.
- **Partager les savoirs et les pouvoirs** entre élus, professionnels, personnes accompagnées afin de réinterroger la posture de chacun au sein de la société.

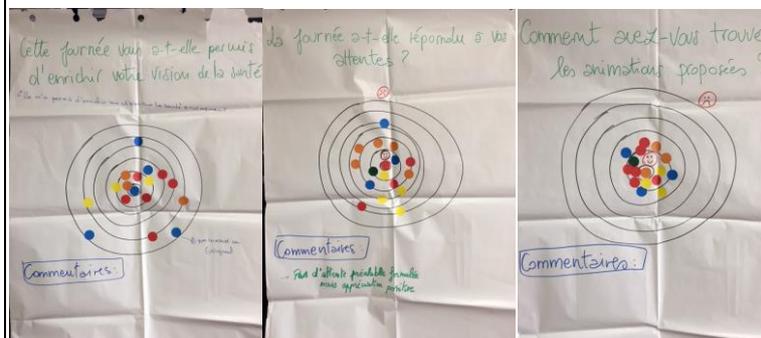
Bilan de la journée

Les participants



Bilan de la journée

Qu'avez-vous pensé de cette journée ?



Bilan de la journée

Vous avez aimé ☺

- ✚ La dynamique collective
- ✚ La participation active et la richesse des échanges
- ✚ Croiser des personnes nouvelles, d'ailleurs
- ✚ Enrichissement des thèmes abordés
- ✚ Le dynamisme des animateurs des ateliers, l'ambiance générale, les propositions créatives des ateliers
- ✚ L'accueil, la richesse des échanges
- ✚ La cohésion sociale

Vous avez moins aimé ☹

- ✚ La sonorisation de la salle
- ✚ Le café

Bilan de la journée

CYCLE DE JOURNÉES THÉMATIQUES
« ÉVALUATION INTERNE ET UTILITÉ SOCIALE »

Compte-rendu de la journée parentalité

Jeudi 30 mars 2017

L'évaluation par vous et pour vous !
Ensemble, valorisons le sens de nos actions.



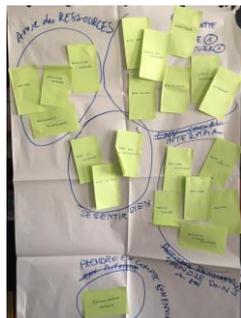
Croiser les représentations

- OBJECTIF : identifier les 4 dimensions prioritaires du **bon accompagnement à la parentalité**
- COMMENT : le photolangage
- Par groupe de pairs
- En répondant à 2 questions :
 - C'est quoi pour vous être parent ?**
 - C'est quoi pour vous être soutenu dans son rôle de parent ?**



Croiser les représentations

Groupe salariés 1



Groupe des personnes accompagnées



Croiser les représentations

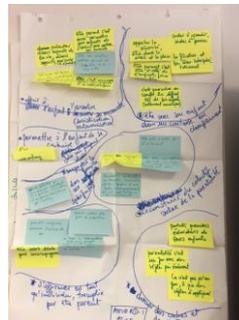
- Les groupes de **personnes accompagnées** et de **salariés (1)** ont été réunis et ont choisi 5 dimensions prioritaires
- **G1+G2 :**
 - ✚ Aider l'enfant à se construire
 - ✚ S'ouvrir à l'autre, à la société
 - ✚ Vivre en harmonie dans sa famille
 - ✚ Se construire en tant que parent
 - ✚ S'appuyer sur les compétences pour valoriser le rôle de parent

Croiser les représentations

Groupe des salariés 2



Groupe des partenaires



Croiser les représentations

- Les groupes de **salariés (2)** et de **partenaires** ont été réunis et ont choisi 4 dimensions prioritaires
- **G3+G4 :**
 - ✚ S'affirmer en tant qu'individu, tremplin pour être parent (en prenant en compte ses contradictions et complexités)
 - ✚ Donner un cadre stable et des repères durables
 - ✚ Consolider et maintenir les liens (tiers)
 - ✚ Être avec son enfant (dans un contexte de changement)

Croiser les représentations

Après avoir restitué à l'ensemble des participants, il a été proposé de voter pour deux dimensions : celle qui était **prioritaire** pour chacun et celle qu'ils avaient le plus **envie de travailler**.

Être parent, être soutenu dans sa parentalité c'est :

- **S'appuyer sur les compétences pour valoriser le rôle de parent** (dimension **prioritaire** puisque 13/23 personnes ont voté cette dimension)
- **Vivre en harmonie dans sa famille** (dimension que les participants préféreraient travailler 10/23 votes)
- **Aider l'enfant à se construire** (7 votes) a été fusionné avec être avec son enfant pour éviter d'être redondant (9 votes)
- **S'affirmer en tant qu'individu, tremplin pour être parent** (9 votes)

Croiser les représentations

ECHANGES ET DISCUSSION AUTOUR DES DIMENSIONS

- Discussion autour du terme adéquat à utiliser entre « se réaliser » et « se construire » en tant que parent. On **n'est pas forcément parent à la naissance de son enfant**, cela s'apprend, on le devient au contact de l'enfant.
- « S'appuyer sur les compétences », des parents mais aussi de celles de la famille, des amis et des professionnels qui gravitent autour des enfants.
- « S'affirmer en tant individu » pour pouvoir **avoir confiance en soi**.
- Reconnaître ses propres compétences. Le parent doit faire avec ce qui il est, son histoire, sa complexité et ses émotions « Avant on a des principes, après on a des enfants ».
- Des notions de « **cadre et repère** » ont été exprimées dans les deux groupes mais pas retenues car c'est une notion transversale aux axes choisis.
- Besoin de ne pas être seul : le soutien est nécessaire pour n'importe quel parent. **Priorité donnée aux liens** et à la relation au niveau de la famille.
- **L'enfant est un être à part**, différencié du parent, un sujet à part entière. Il peut « être, vivre, partager... » dans un contexte global, familial ou sociétal en mouvement.
- Consensus des participants sur le fait que la **construction de l'enfant** ne peut se faire qu'en consolidant ou créant les liens suffisants, et en **s'ouvrant à l'autre et à la société**.

Partager les expériences

- OBJECTIFS :
 - ✚ partager les pratiques et les expériences vécues
 - ✚ Identifier les facteurs clés de réussite
- COMMENT : le World café



- **En racontant une expérience négative et une expérience positive**

Partager les expériences

Les facteurs clés pour « S'appuyer sur les compétences pour valoriser le rôle de parent »

- Accompagner la parole, permettre que la parole sorte
- S'appuyer sur ses pairs : « des parents invitent d'autres parents »
- Associer les parents aux actions qui leurs sont proposées
- Créer des situations, des actions où les enfants vont pouvoir être fiers de leurs parents
- Ne pas faire à place de la personne :
- Etre dans une posture professionnelle d'écoute et valorisation : « nous on ne sait pas faire, dites-nous ! » ;
- Prendre en compte que les parents font aussi en sorte de plaire aux professionnels
- « Vous en tant que parent, vous savez mieux que moi, professionnel »
- Ecouter la parole et la respecter
- Etablir un lien de confiance
- Laisser la dignité à la personne
- Retrouver l'estime de soi
- Laisser la possibilité d'être acteur
- Laisser la liberté aux parents à ce que ça n'aille pas
- Lâcher prise
- Etre coordonnés entre intervenants pour soutenir les parents
- « ça nous rassure » de nous rencontrer, mais il faut commencer par parler des compétences des parents (pas seulement se réunir entre experts)

Accompagner avec bienveillance et savoir lâcher prise



Récit pour « S'appuyer sur les compétences pour valoriser le rôle de parent »

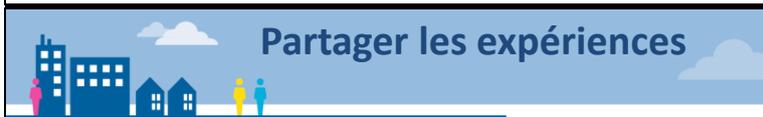
« je veux bien faire partager quelque chose que j'ai vécu en tant que professionnelle, cela se passait à la cité Bethléem. On accueillait une femme seule avec 2 enfants, une femme qui avait des limites intellectuelles au niveau cognitif et notamment elle avait de grosses difficultés pour lire les ordonnances et administrer les médicaments à ses enfants. Et au lieu de l'accompagner dans cette démarche, une des éducatrices de jeunes enfants faisait à sa place et la dévalorisait complètement dans son rôle de mère au lieu d'être dans l'apprentissage de lui dire, quand le médecin prescrit un sirop, tu le recomposes avec de l'eau, elle faisait tout, elle la prenait pour quelqu'un qui ne savait rien faire alors que par ailleurs elle était proche de ses enfants, elle était aimante, il n'y avait pas de difficulté et pour moi je l'ai très mal vécu et ça s'est très mal passé car j'étais infirmière en formation et j'organisais des ateliers santé pour les familles qu'on accueillait, j'étais chef de service et je ne supportais pas qu'on ne pointe que cette difficulté alors qu'elle avait par ailleurs une superbe relation avec ses enfants. Elle était certes limitée, elle n'avait pas été à l'école, certaines choses devaient être expliquées plusieurs fois, et c'était douloureux pour moi. Dans mon expression vis-à-vis de cette professionnelle c'était assez violent parce que je ne supportais pas qu'elle dévalorise cette mère qui par ailleurs avait d'autres compétences et que ses limites n'en faisaient pas pour autant une mauvaise mère. »

« Avant je coordonnais des centres sociaux, et les référents de famille me faisaient souvent remonter les problèmes concernant la télé, le numérique, l'utilisation d'internet, que les parents avaient beaucoup de besoins, beaucoup d'interrogation et donc j'ai organisé une sorte de conférence avec des psychologues et ça a été un flop ! Il n'y a eu personne. Comme quoi, on pense s'adapter quelquefois aux besoins (étais-ce le format, le manque de communication ?) des personnes, on tombe à côté. Cela ne répond pas toujours à la demande réelle, cela ne répond pas forcément à la priorité... »



Récit pour « S'appuyer sur les compétences pour valoriser le rôle de parent »

« je m'appelle M., je suis originaire du Congo de Kinshasa, je n'ai pas vécu avec mon père, je n'ai même pas prononcé le mot « papa » dans ma vie car je n'ai pas vécu avec mon père, ma mère était séparée avec lui et ils m'ont pas raconté ce qu'il s'est passé car ils m'ont dit que si je le rencontre je serai trop triste toute ma vie. Du coup on est parti avec ma mère et j'ai vécu avec ma mère et les problèmes quotidiens, cela se passait mal dans mon pays, et j'ai quitté mon pays et je suis venu tout seul en France sans ma mère. Arrivé en France, c'était trop dur pour moi, vraiment trop dur. J'étais hébergé chez Emmaüs, avant en 2011 j'ai fait une année dans la rue, en 2012 j'ai fait une demande d'asile politique pour avoir des papiers et ça n'a pas marché et puis j'ai eu des problèmes de santé et je suis entré à l'hôpital, et quand j'étais à l'hôpital, j'ai appris l'annonce de la mort de ma mère et que je devais quitter la France et arrive la 3^{ème} nouvelle que je viens déclarer les enfants, que je suis un père de jumeaux. J'ai rencontré cette femme une seule fois dans ma vie à l'hôpital, et je ne sais même pas où elle habite je ne sais même pas ses parents, mais elle avait gardé mon numéro de téléphone mais moi j'avais perdu son numéro. Le 13 novembre 2013, on m'appelle à l'hôpital que je vienne déclarer les enfants car je suis le père de jumeaux. J'ai « pétié un câble » car je ne savais pas si j'étais papa, je devais quitter le territoire français, ma mère était morte, et je devais être papa sans me préparer, ça m'a bouleversé la vie, et je ne sais pas comment je dois faire avec ses enfants. (...) Je n'ai jamais vécu avec un père et du coup devenir un père sans être préparé c'était très dur. (...) Depuis je suis hébergé à la cité Notre Dame, et là-bas quelque fois je récupère les enfants pendant les vacances, je fais des activités, mais je ne sais pas le rôle d'un père. Parfois quand je suis avec les enfants, je me pose une seule question : je suis leur nounou ou je suis leur parent ? Est-ce qu'on m'a prêté les enfants et je fais du babysitting ? Je prends mes enfants tous les week-ends. Ils ont 3 ans. C'est compliqué car parfois je n'arrive pas à me supporter, comment je vais supporter des enfants qui ont bouleversé ma vie ? Pour moi c'est un cauchemar. Quand je les prends, parfois pour me refouler parce que les enfants ils ne savent pas mes problèmes, je suis leur père, je suis gentil, je joue et parfois je les prends et ça me fait oublier la situation. Je suis obligé d'être responsable c'est la préfecture qui le dit. »



Les facteurs clés pour « Vivre en harmonie dans sa famille »

- Comprendre, accepter la situation ; Prendre confiance en soi ; ne pas culpabiliser sur la situation
- Ne pas chercher à « acheter » l'harmonie
- Former les parents
- Partager des activités parent/enfant
- Eloigner pour harmoniser ?
- Rappeler les règles
- Soutenir les parents malgré les difficultés
- Aménager du temps de répit
- Changer son regard ; regarder la situation sous un autre angle
- Avoir des échanges clairs avec ses enfants ; verbaliser, mettre des mots sur une situation vécue
- Fixer un cadre souple, des limites, des compromis ; les chercher avec l'enfant
- Discuter, échanger avec un tiers sur les dangers ou les atouts de la situation
- Transformer une situation en tremplin
- Responsabiliser tous les membres de la famille
- Trouver un compromis institutionnel
 - Importance de prendre en compte le contexte et évoluer pour accompagner
- Aménager un temps d'échanges entre pairs

Trouver sa propre harmonie pour pouvoir harmoniser



Partager les expériences

Récits pour « Vivre en harmonie dans sa famille »

« une dame qui a sollicité les ACT pour un accompagnement médico-social, qui est arrivé sur la structure avec un seul enfant, sachant qu'elle avait laissé sa fille aînée au pays en charge à sa grand-mère. Cette fille n'arrêtait pas de l'appeler pour lui dire que « depuis que tu as eu un autre enfant tu m'as oubliée, abandonnée! », et on a commencé à faire un travail avec elle, par rapport au regroupement familiale car le règlement du service disait qu'il ne faut pas faire entrer d'enfant au regroupement car ça pose un problème par rapport au logement et par rapport à la capacité d'accueil de l'appartement. Donc malgré ce règlement, Madame s'est retrouvée avec 2 autres enfants, 2 grossesses successives, et puis au final, elle a fait venir la fille à notre insu, nous mettant devant le fait accompli. Quand notre responsable l'a su, on a convoqué Madame et elle lui a expliqué qu'ils devaient faire une réorientation. La dame a été très mal, en rentrant à domicile, elle a culpabilisée, et sa fille aînée qui venait d'arriver et pour qui cela avait été un très gros changement et bouleversement surtout la scolarité, car elle venait de Côte-d'Ivoire et qu'ici ce n'est pas la même chose. Et elle voulait repartir chez sa grand-mère, ou sinon qu'elle allait s'enfuir car elle disait qu'elle ne savait pas que sa mère était hébergée sinon elle ne serait pas venue car cela la mettait en difficulté et donc elle voulait partir. Pour que la famille reste en harmonie, la responsable a convoqué la mère et la fille et pour expliquer comme quoi on va passer outre le règlement et l'intégrer dans le dispositif afin qu'elle trouve sa place au sein de notre dispositif et que nous allons aussi l'accompagner par rapport à sa scolarité et sa demande de titre de séjour. Et peu à peu, la fille s'est sentie chez elle, la relation mère fille s'est rétablie, et même si on a eu du mal à les faire se reloger, on y est arrivé. Et on les a accompagnés jusqu'au bout. En ce moment, la fille prépare son bac, elle est brillante à l'école et a de très bonnes notes. »



Partager les expériences

Récits pour « Vivre en harmonie dans sa famille »

« Mon fils a eu beaucoup de problèmes de santé, qui nous ont empêchés tous les deux d'être en harmonie, moi par exemple de travailler. Lorsque je le mettais à la crèche, c'était chaque mois 2 ou 3 semaines de maladie. Maintenant ça va beaucoup mieux et c'est vrai que par rapport à avant et maintenant, on est beaucoup plus en harmonie depuis que sa santé s'est améliorée. Avant c'était très dur, je devais m'en occuper tout le temps, comme je suis une maman seule, il n'y avait pas de papa, l'élever seule ce n'était pas facile d'être en harmonie totale. Maintenant je suis beaucoup plus en harmonie avec moi-même, j'accepte mieux ce qui se passe, même seule je sais que je peux y arriver. Il est toujours malade, asthmatique, et dès que le mois de mars arrive, avec le beau temps qui arrive... c'est comme pour septembre c'est la grande crise, presque il s'étouffe, il devient rouge. Par exemple il a dû être hospitalisé en décembre, il a fallu qu'on le mette sous oxygène, c'était vraiment un cap difficile. Avant j'étais seule pour affronter cette situation, je ne comprenais pas quand il devenait tout rouge jusqu'à ce que je puisse l'emmener chez un pneumologue qui m'a expliqué qu'il faisait de l'asthme du nourrisson, il faisait une bronchiolite tous les mois. Maintenant, je sais gérer ses crises, il va beaucoup mieux. J'ai pris confiance en moi, j'ai accepté la situation et ça m'a aidé à vivre en harmonie avec mon fils. »

« mon histoire rejoint un peu la question éloigner pour harmoniser. Dans mon précédent stage en Institut Médico Educatif pour jeunes personnes avec handicap, dans ce centre c'était avec autisme lourd, un jeune qui lorsqu'il partait en crise était assez violent, qui était en internat la semaine et rentrait le week-end chez lui. Son père travaillait la semaine en dehors et rentrait le week-end. Il a deux sœurs plus jeunes que lui, et le problème c'est que quand il rentrait chez lui, il prenait toute la place auprès de son père, qui devait tout le temps le cadrer pour éviter les moments de crise et qu'il ne s'en prenne pas à ses sœurs car il ne mesurait pas ses forces au moment de ses crises. Le père avait parfois lui aussi des moments de violence vis-à-vis de son fils car il ne trouvait pas de moyens. Le père demandait que le fils puisse faire des week-ends en internat sauf que le fils le prenait mal et ça déclenchait encore plus de crises car il était triste de ne plus voir sa famille. Les éducateurs se posaient vraiment la question, faut-il garder ce garçon pour que la famille puisse profiter de moments ensemble et le mettre à l'écart de sa famille ou bien le garçon devait-il retourner chez lui avec des week-ends qui se passaient mal. Ce n'est pas tranché, les éducateurs penchent quand même pour un retour à la maison car il est très en demande toute la semaine pour voir ses parents. »



Partager les expériences

Les facteurs clés pour « Aider l'enfant à se construire »

- Partager des choses avec son enfant
- Se satisfaire des petites choses
- Etre solidaire, cohérent entre parents
- Aider à exprimer ses sentiments (paroles, sport, loisir...)
- Savoir passer le relai à des personnes ressources (médiateur, pairs, famille)
- Se faire confiance
- Casser les représentations « du bon parent »
- Accompagner les parents dans les fonctions éducatives
- Proposer un environnement propice au développement de l'enfant (lieu calme, propre, adapté...)
- Travailler à l'implication des parents
- Etablir une relation de confiance avec les parents
- Laisser faire / laisser expérimenter pour responsabiliser l'enfant

Se faire confiance en tant que parent



Partager les expériences

Récit pour « Aider l'enfant à se construire »

« J'ai 2 enfants, une fille et un garçon. La première est arrivée quand j'étais à la cité, elle avait 8 mois. On a fait l'adaptation à la crèche, c'était vraiment compliqué au début car elle pleurait à chaque fois. On m'appelait et quand je la prenais elle se calmait. Je ne sortais plus de la cité car je savais qu'on allait m'appeler. Car elle vomissait aussi. On a changé les heures, de 9h à 12h et sinon de 15h à 16h. Et finalement elle s'est habituée et maintenant elle joue et maintenant ça va. Je la laisse le matin et elle dit « au revoir, bisou ». Et pour le deuxième lui ça va. »

« Dans le service où je travaille, je ne suis pas tout seul, on est 3, on est confronté à une situation d'accompagnement des parents en situation de handicap où le papa accepte d'être accompagné dans la parentalité mais pas la maman. C'est assez compliqué car il y a des besoins établis où la maman est très en difficulté comme fixer un cadre, fixer des règles. Elle est très en difficulté psychologiquement, on l'entend crier, il y a des soupçons de violence physique aussi auprès des enfants donc c'est assez compliqué de travailler auprès de personnes qui n'acceptent pas l'accompagnement. Ce qui engendre de la culpabilité du travailleur social par rapport à l'échec. On se pose la question « est-ce que c'est à moi d'intervenir ? Est-ce qu'on a bien fait ? Est-ce que je passe le relais à un collègue ? Je pense que parfois c'est vraiment pas possible malheureusement car s'il n'y a vraiment pas de participation de l'autre ça ne marche pas. »



Partager les expériences

Les facteurs clés pour « S'affirmer en tant qu'individu, tremplin pour être parent »

- Etre dans un environnement convivial et sécurisant
- Prendre en compte la temporalité pour devenir parent
- Mettre l'écoute en pratique, se mettre en empathie ; accepter une culture différente ; faire appel à un tiers dans certains cas
- Rappeler les devoirs et les droits (rappel à la loi) ; dans le respect de l'autre
- Pour les parents étrangers, proposer des cours de français pour les remettre dans leur rôle de parents ; en les associant à des activités (devoirs, bibliothèque, loisirs etc.) pour les remettre en confiance
- Accompagner et rassurer les parents en passant par un tiers :
 - Groupes de paroles
 - Médiation familiale
 - Thérapie
 - Médecin
- Prise en compte de l'histoire de l'individu, récit de vie, vécu, parcours, angoisses etc.
- S'inscrire dans une dynamique de réseau (familiale, voisinage, associatif...) pour créer un impact positif sur la personne elle-même et son rôle de parent
 - Bonifier son rôle de parent

Il faut du temps pour devenir parent



Partager les expériences

Récits pour « S'affirmer en tant qu'individu, tremplin pour être parent »

« Une situation de violence conjugale, avec 3 enfants de 12 ans à 5 ans, une famille qui vit à la campagne. Alcoolisme du monsieur, perte d'emploi, violence, la dame est limitée intellectuellement. La dame est arrivée sur notre centre d'hébergement grâce à un voisin. La dame a su s'affirmer elle-même car elle s'est retrouvée dans une grande ville, elle a pu aller faire les courses toute seule, sans avoir de compte à rendre, aller faire des activités seule ou avec ses enfants en allant au cirque par exemple, sans que le budget soit contrôlé par le mari et que ça déclenche de la violence. La femme en quittant son mari, s'est affirmée en tant qu'individu, a pu être une meilleure mère. L'environnement sécurisé lui a permis de se sentir mieux et de mieux prendre en charge ses enfants. »

« Est-ce que ça pourrait aller, le fait qu'une personne au travers d'une activité professionnelle, ou d'une activité bénévole ou d'un rôle associatif au niveau de sa commune, auprès de personnes en difficultés s'affirme en tant qu'individu, car cela me fait penser à une femme qui a aidé d'autres parents dans le cadre de l'accompagnement à la scolarité et qui par ce biais s'est affirmée, s'est sentie « bon parent », a repris confiance en elle à qui maintenant on fait appel très régulièrement. Elle a même participé à une vidéo mise en ligne sur le site de la CNAF qui montre comment elle s'est affirmée sur le terrain, les conseils qu'elle prodigue aux personnes qu'on lui envoie et même comment elle a fait dans certaines situations avec son enfants... »

« Il faut du temps pour devenir parent... On a besoin de temps aussi pour s'affirmer en tant qu'individu et parent, la trajectoire n'est pas linéaire, c'est toujours en mouvement... »

« Chez certains parents, le placement d'enfant pendant une durée, permet à la personne d'aller beaucoup mieux, c'est un soulagement. Par exemple les adolescentes qui deviennent mère trop jeunes, ont besoin de passer par une phase de retour en arrière pour devenir mère. »

Partager les expériences

ECHANGES ET DISCUSSION LORS DE LA RESTITUTION

- « **Monsieur, vous dites que vous ne savez pas être père avec vos enfants, vous êtes la seule personne qui nous ait parlé d'Amour...** »
- La dimension, « consolider et maintenir le lien (grâce à un tiers) » que nous n'avons pas choisie lors des votes du 1er atelier a été traitée par de nombreux groupes, c'était une notion très transversale.
- La présence physique est importante, comme par exemple aller à la bibliothèque, même si on ne sait pas lire, on peut raconter une histoire en regardant les images.
- La notion de temporalité, de durée est très importante.
- Il n'y a pas de mode d'emploi pour être parent et chacun l'est à sa façon
- Ce n'est pas la quantité du temps passé avec l'enfant qui est importante mais la qualité
- Aider l'enfant à exprimer ses sentiments que ce soit par la parole, le sport, les activités créatives.
- Relation de couple est importante, être cohérent entre parents, sur la même longueur d'onde
- Laisser faire et expérimenter pour responsabiliser l'enfant
- Aménager un temps de répit, se recentrer individuellement pour pouvoir vivre ensemble, savoir se construire soi-même.
- Lâcher prise qui est difficile à prendre en compte pour les professionnels. C'est le fait d'accepter que le parent est dans une difficulté et qu'on ne peut pas l'aider, juste être présent dans la relation.

Donner de la valeur à notre action

- OBJECTIFS : Identifier les apports de l'action de l'ACSC
- COMMENT : les bonhommes des parties prenantes
- **Pour vous, qu'est-ce que l'action de l'ACSC, autour d'une des 4 dimensions de la parentalité, apporte :**
 - ✚ Aux personnes accompagnées
 - ✚ Aux professionnels
 - ✚ Aux bénévoles
 - ✚ Aux partenaires
 - ✚ Aux financeurs
 - ✚ A la société



Qu'est-ce qu'apporte l'action de l'ACSC autour de :

S'appuyer sur les compétences pour valoriser le rôle de parent

Echanger les savoirs :

- S'appuyer sur les compétences des familles dans un cercle de pairs qui apportent leurs savoir-faire aux autres
- Se positionner plutôt dans une posture d'échange de savoir

La famille est actrice de son projet :

- Réinterroger les pratiques ; être au plus près de la personne/famille là où elle en est, ainsi les familles arrivent à reconnaître leurs difficultés et trouvent les solutions
- Accepter de voir les personnes en synthèse en tant qu'acteurs principaux
- Permettre aux parents de se rétablir et les conforter dans leur rôle

Changer les regards /postures :

- **Mettre à profit les savoirs, les compétences** pour valoriser les personnes
- Changer de regard sur les personnes accompagnées et changer le regard des partenaires sur la façon d'approcher et d'accompagner les familles
- **Modifier les rapports « sachant/apprenant »** entre professionnels et personnes accompagnées : relativiser, prendre en compte le vécu ; ne pas vouloir tout résoudre
- Pouvoir **créer des passerelles**, montrer une autre façon de travailler
- Etre travailleurs sociaux / assistantes sociales c'est être en lien avec les gens, ce n'est pas avoir des dossiers ; le dossier c'est un support
- Par **l'endroit et l'environnement** (lien informel, accueil convivial...). En changeant la posture on puise dans ses compétences dans le lien de confiance
- Reconnaître qu'il y a **plusieurs façons d'être parents** (rythme de vie différents, façon de se soigner, s'en occuper, cultures...)



Valoriser l'informel :

- Valoriser l'informel alors que l'on est dans la formalisation
- **Faire changer les références de la qualité de l'accompagnement**

- **Ce qui est important c'est le chemin pour accompagner et pas la finalité**

Droit à évaluer l'accompagnement :

- Les personnes ont le **droit d'évaluer le travail des professionnels**

Le plus important c'est le chemin, pas la finalité

Qu'est-ce qu'apporte l'action de l'ACSC autour de :

Vivre en harmonie dans sa famille

Procurer un environnement permettant de construire, maintenir un équilibre familial :

- Modes de garde en hébergement : **condition pour accueillir son enfant**
- Donner des repères, une stabilité, une référence (pour le 1^{er} arrivant)
- Un **lieu ressource**, un tremplin
- Un **lieu d'intégration sociale**, familial etc.
- Une ouverture sur la société : **mixité sociale au sein des établissements**

Tendre la main aux familles pour une solution durable :

- Accompagnement, **soutien médico-psycho-social**
- Soutien au projet de vie et familial
- Aide temporaire pour les familles vers des premières solutions durables
- **Engagement mutuel** : personnes accompagnées et équipes

Prôner une place pour les invisibles :

- ACSC, **rôle de médiateur** entre la société et personnes accompagnées
- **Veiller pour signaler**, protéger l'enfance, les hommes et les femmes
- **Etre un relais** pour l'accès aux droits et l'animations auprès des familles
- Partage de valeurs et d'objectifs communs
- **Contribution à l'harmonie de la société, vecteur de paix sociale**
- Formation continue pour l'équipe pluridisciplinaire : partage et échanges de savoirs

Procurer des moyens pour soutenir les parents dans leur rôle :

- Groupes d'échanges, ateliers pour aider à poser des repères, lieux de répit
- Moyens, liens

S'engager ensemble

Qu'est-ce qu'apporte l'action de l'ACSC autour de :

Aider l'enfant à se construire

Proposer un environnement ouvert et adapté :

- Pour procurer un **sentiment de sécurité**
- Un **logement stable**
- Un **lieu d'accueil et d'écoute**
- Se faire connaître
- Suivi médical
- Apporter un **cadre, un repère**
- Orientation individualisée (logement, administration, école, santé...)

Instaurer une relation de confiance :

- Un **conseil** (sur les aides, activités...)
- Aide aux devoirs
- **Création de lien entre parent / enfant**
- Organiser des sorties parents enfants
- Proposer des ateliers, des activités parents/enfants

Sensibilisation et action :

- Développer et sensibiliser à la scolarité pour tous
- **Partager l'expérience** et les compétences associatives vers l'extérieur
- Rester informé des évolutions du territoire
- **Mettre en place des actions de prévention** (délinquance, conduites à risques, maladies etc.)
- **Etre acteur de son accompagnement**

Etablir une relation de confiance

Qu'est-ce qu'apporte l'action de l'ACSC autour de :

S'affirmer en tant qu'individu, tremplin pour être parent

Proposer un accompagnement :

- **Valoriser l'autre parent au regard des enfants**
- Aider les personnes à **se projeter**
- Permettre à la personne de **se valoriser** grâce à des ateliers parents/enfants
- **Sauvegarder et recréer du lien parent enfant**
- Retrouver une stabilité affective
- Protéger les femmes des violences conjugales
- Lutter contre l'isolement
- **Accompagner à l'épanouissement de la personne**
- Offre de services aux familles : réponse individuellement et collectivement aux problématiques

Une réponse aux enjeux sociétaux :

- Mieux saisir les enjeux d'un territoire
- La solidarité et l'équité
- **La mixité sociale pour favoriser l'insertion** (laïcité, lutte contre l'intégrisme...)
- La **citoyenneté**
- Démarche de **socialisation visant l'autonomie**
- Actions innovantes, créations de nouveaux dispositifs

Solidarité et équité

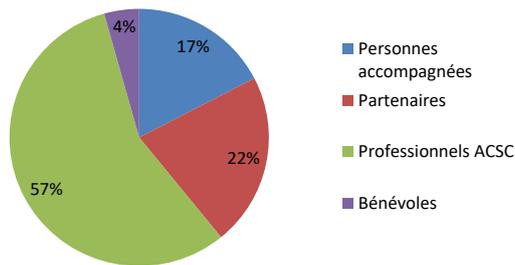
Qu'est-ce qu'apporte l'action de l'ACSC autour de :

ECHANGES ET DISCUSSION LORS DE LA RESTITUTION

- Tout n'est pas quantifiable, échanger, discuter, prendre le temps de la rencontre c'est primordial.
- **Il faut que la personne puisse évaluer son accompagnement, qu'elle puisse s'investir et dire ce qui va ou pas, l'associer à son parcours au sein de l'établissement qu'elle soit partie prenante de son accompagnement.**
- Le contrat qui est signé entre les personnes accompagnées et l'équipe **engage l'ensemble des parties-prenantes**, ce n'est pas que un engagement de la personne accompagnée, l'équipe a une responsabilité.
- **Contribuer à l'harmonie de la société en étant vecteur de paix sociale** en s'occupant de personnes exclues, travailler à maintenir cet équilibre social. **L'ACSC est un relais pour l'accès aux droits** en termes d'animation auprès des familles. Notion de **responsabilité de l'association**, envers les enfants et les femmes pour les protéger en assurant la veille pour la protection de l'enfance
- Développer et sensibiliser à la scolarité pour tous et **mettre en place des actions de prévention** contre la délinquance, les conduites à risques, les maladies et les accidents domestiques.
- **Etablir une relation de confiance pour créer du lien.**
- Pour aider l'enfant à se construire on a besoin de créer du lien entre parent et enfant à travers des choses simples comme les activités.
- Approche plus globale avec des enjeux qui répondent à la fois aux missions des partenaires et au plan social en saisissant davantage les enjeux d'un territoire

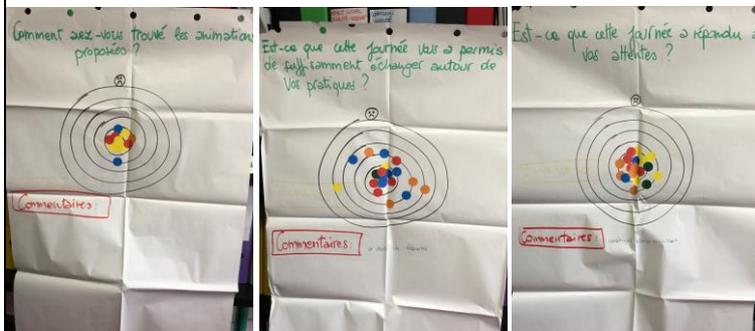
Bilan de la journée

les participants



Bilan de la journée

Qu'avez-vous pensez de cette journée ?





CYCLE DE JOURNÉES THÉMATIQUES
« ÉVALUATION INTERNE ET UTILITÉ SOCIALE »

Compte-rendu de la journée
Mise en activité
Mardi 9 mai 2017

L'évaluation par vous et pour vous !
Ensemble, valorisons le sens de nos actions.




Croiser les représentations

- OBJECTIF : identifier les 4 dimensions prioritaires de **la mise en activité**
- COMMENT : le photolangage
- Par groupe de pairs

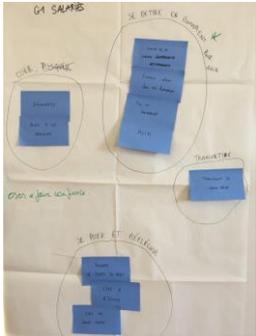


- En répondant à la question :
C'est quoi pour vous se mettre en activité?

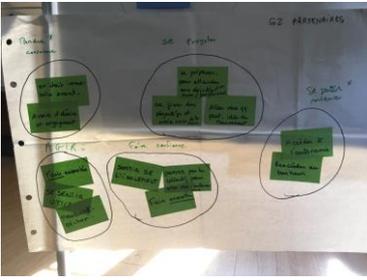


Croiser les représentations

Groupe salariés 1



Groupe des partenaires



Croiser les représentations

- Les groupes de **salariés (1)** et de **partenaires** ont été réunis et ont choisi 4 dimensions prioritaires
- **G1+G2 : SE METTRE EN ACTIVITE C'EST...**
 - ✚ Prendre conscience
 - ✚ Oser et faire confiance
 - ✚ Se mettre en mouvement pour agir
 - ✚ Se sentir mieux
- **Commentaires :**
 - dimensions très similaires
 - partenaires ont mis accent sur les effets produits et les salariés sur « comment on y va »
 - transmission des savoir-faire : valorisant pour la personne

Croiser les représentations

Groupe des salariés 2



Groupe des personnes accompagnées



Croiser les représentations

- Les groupes de **salariés (2)** et de **personnes accompagnées** ont été réunis et ont choisi 4 dimensions prioritaires
- **G3+G4 : SE METTRE EN ACTIVITE C'EST...**
 - ✚ Se sentir reconnu(e)
 - ✚ Choisir sa place dans la société, se sentir utile
 - ✚ Identifier mes besoins, mes ressources, mes envies pour bâtir mon projet
 - ✚ S'épanouir
 - ✚ (Re) trouver/avoir un rythme de vie
- **Commentaires :**
 - similitudes entre plusieurs dimensions : se sentir utile, apporter quelque chose et choisir sa place dans la société
 - Renforcement de l'estime de soi et sentiment de reconnaissance

Croiser les représentations

Après avoir restitué les 8 dimensions à l'ensemble des participants, il a été décidé de choisir les 4 dimensions les plus pertinentes pour l'atelier de l'après-midi.

Se mettre en activité c'est :

- *Se mettre en mouvement pour agir*
- *Oser et (se) faire confiance*
- *Choisir sa place dans la société, se sentir utile*
- *Identifier mes besoins, mes ressources, mes envies pour bâtir mon projet*

Donner de la valeur à notre action

- OBJECTIFS :
 - Partager une expérience marquante sur la mise en activité
 - Identifier à quoi sert la mise en activité
 - Identifier les apports de l'action de l'ACSC pour l'ensemble des parties prenantes. Le procès : *Et si la mise en activité disparaissait ?*
- COMMENT : le World café



LE PROCES : et si la mise en activité disparaissait ?

L'action de l'ACSC autour de la mise en activité doit s'arrêter car elle n'apporte rien à la société, elle n'a aucune utilité sociale... Défendez la !

- La première conséquence serait de **renoncer à soutenir et à accompagner une partie de la population qui en a besoin et qui est situation de fragilité.**
- Cela supposerait de laisser tomber (abandonner) les personnes qui essaient d'avoir un parcours : idée de **gâchis par rapport à tout ce qui a été fait depuis des années** pour les personnes accompagnées autant que pour les professionnels.
- **Donner une chance et un espoir pour l'avenir** à ces personnes abandonnées, rejetées car il n'y a rien d'autre qui leur est proposé.
- Personne accompagnée : « **Une association sans mise en activité, c'est comme un corps sans cœur et sans âme** »
- Ce qui fait la différence avec les autres associations c'est le **parcours adapté et personnalisé** que l'ACSC met en place pour chaque personne qu'elle prend en charge.
- Personne accompagnée : « **Je pense que nous sommes importants pour ces gens-là (les professionnels, ndr), s'ils n'étaient pas là, que deviendraient-ils ?** ».

LE PROCES : et si la mise en activité disparaissait ? (suite)

L'action de l'ACSC autour de la mise en activité doit s'arrêter car elle n'apporte rien à la société, elle n'a aucune utilité sociale... Défendez la !

- Elle promeut l'égalité des chances pour toutes les personnes.
- Cesser la mise en activité à l'ACSC, serait la perte d'identité de l'association car elle perdrait ce lien particulier qu'elle a tissé avec les personnes hébergées et le travail d'accompagnement qu'elle effectue quotidiennement et qui en fait sa spécificité, son image de marque.
- Elle est créatrice de lien social et c'est ce qui en fait son identité.
- Elle ose expérimenter et produire de la transformation sociale.
- L'ACSC est un facteur de création de richesses pour notre pays pas seulement économique mais aussi d'un point de vue matériel, moral et intellectuel.
- Elle permet à chaque personne d'avoir une place dans la société, elle contribue largement à la solidarité du pays, permet la mixité sociale grâce à la multiplicité de ses dispositifs.
- L'ACSC investit dans l'avenir : elle permet aux personnes accompagnées de retrouver l'épanouissement

Partager les expériences

- OBJECTIFS :
 - ✚ Partager les pratiques et les expériences vécues
 - ✚ Identifier les facteurs clés de réussite
- COMMENT : le World café



- Tirez le dé et racontez soit une expérience réussie, à améliorer, ou innovante

Partager les expériences

Les facteurs clés pour « oser et (se) faire confiance »

- Aider la personne à identifier ses compétences, sa propre valeur, à avoir confiance en ses capacités
- Identifier avec la personne des étapes adaptées, réalistes et concrètes pour atteindre ses objectifs
- Accompagner la personne à expérimenter par soi-même, à oser l'échec pour rebondir et réajuster (expérimenter par des stages/des mises en situation)
- Construire une relation de confiance en soutenant les souhaits, envies de la personne, son évaluation de la situation
- Trouver les ressources dans le (un) collectif : se former ensemble, tendre vers un objectif commun, prendre des responsabilités, coopérer

Recouvrir l'estime de soi



Partager les expériences

Récits pour « oser et (se) faire confiance »

« J'ai pas vraiment d'anecdote mais le seul truc que je peux dire c'est qu'en 2003, j'avais postulé pour faire une formation en tant qu'apprenti facteur à la Poste, et justement j'avais travaillé sur le fait de prendre confiance en moi lors d'entretien puisqu'auparavant ça se passait plutôt mal, et là le jour où je suis partie à l'entretien pour la Poste ça s'est super bien passé, et j'ai découvert ce métier, je me suis ouvert aux gens et ça m'a permis de m'orienter une fois ma formation finie dans le commerce et j'ai vraiment adoré car je suis quelqu'un de très sociable, donc j'aime bien parler avec les différents clients que je vois. Avant les gens n'osaient pas venir vers moi pour me parler mais du fait de m'ouvrir aux autres, de rendre services, de discuter, j'ai vraiment adoré. »

« J'ai accompagné un monsieur chez nous, dans son retour à l'emploi, en milieu ordinaire de travail, il a d'abord réalisé un stage de 3 semaines, dans une entreprise de la restauration collective, le stage s'est super bien passé, on a enchaîné sur une période de mise à disposition de 6 mois dans la même entreprise et ça s'est aussi très bien passé. Au final il a été embauché en CDI, et au bout de 2 semaines il a fait 2 abandons de poste. Donc avec l'équipe sur place, on s'est dit qu'il fallait lui faire comprendre certaines choses, et on l'a reçu en entretien. La Directrice de l'entreprise était présente et elle a expliqué à la personne que c'était vraiment dommage et que c'était important qu'il réussisse son insertion professionnelle, et que toute l'équipe autour de lui avait envie que ça marche. C'était marquant car ce qui est important c'est que pour ce monsieur qui a rencontré des difficultés, de voir qu'il avait autour de lui des gens qui croyaient en lui et qui voulaient l'aider à surmonter ses difficultés et aujourd'hui ça se passe bien. »



Partager les expériences

Les facteurs clés pour « se mettre en mouvement pour agir »

- Préparer la mise en activité : suivre des cours d'alphabétisation ou de français, apprendre les codes du monde du travail et de la formation, se préparer pour un entretien, ...
- Mettre en place des activités quotidiennes concrètes, permettant de (re)trouver un rythme : entretenir son logement, faire ses courses, participer aux activités de nettoyage des parties communes ...
- Proposer aux personnes des activités en partant de leurs désirs, utiliser une communication adaptée et diversifiée
- Découvrir et échanger avec des personnes d'autres horizons, sortir de son environnement, éviter de rester enfermer dans un entre soi
- Valoriser la transmission de savoir-faire entre toutes les personnes (professionnels, bénévoles, personnes accompagnées), être dans la réciprocité
- Introduire un changement, une pression positive pour sortir d'une situation bloquée

Acquérir des nouveaux savoirs, savoir-faire, savoir-être



Partager les expériences

Récits pour « se mettre en mouvement pour agir »

« ça fait 10 mois que je suis dans l'association, mon poste a été créé au sein du CHRS pour mobiliser ou remobiliser les personnes qui sont au sein des CHRS. Par rapport à la mise en activité, ça a été compliqué au début, on a beaucoup travaillé avec les travailleurs sociaux pour mettre en place ces activités-là. On était 2-3 au début et puis le bouche-à-oreille a bien fonctionné. L'idée de départ était de partir sur ce qu'ils avaient comme compétences et leur savoir-faire, et même s'ils n'en avaient pas, l'idée c'était de transmettre entre pairs leurs expériences. On a réussi à créer un noyau dur et donc on se retrouve aujourd'hui avec 15-20 personnes qui viennent régulièrement ce qui permet de mettre en place de nouvelles activités : fabrication de mobilier, entretien des parties communes, montage de meubles. Cela a permis ensuite de mettre en place le dispositif « premières heures » dans la cité et de rémunérer les gens. Ce dispositif permet de les remobiliser avec des horaires adaptés, et qu'ils se réadaptent au travail. On commence par 1h, puis 2h par jour, et on arrive à ce qu'ils se mobilisent sur de longues durées pour du travail. On a 9 personnes dans ce dispositif dont 2 femmes. »



Partager les expériences

Les facteurs clés pour « identifier ses besoins, ressources, envies pour bâtir son projet »

- Accompagner la personne à se connaître, identifier ses limites et ses possibilités (outils pour évaluer ses ressources et son état de santé)
- Aider la personne à faire émerger ses choix sans juger ses envies, ses projets ; être souple dans la proposition d'activité
- Appuyer la personne pour s'approprier son projet, le formaliser, l'interroger en lien avec les ressources disponibles et la réalité de son environnement
- Mettre en œuvre les moyens adaptés pour assurer une orientation (formation, activité professionnelle...) en phase avec la personne et son projet
- Co-construire le projet en mobilisant les personnes, les ressources internes et externes pertinentes

Créer une envie, susciter et soutenir un choix



Partager les expériences

Récit pour « identifier ses besoins, ressources, envies pour bâtir son projet »

« J'ai reçu une dame qui est infirmière et qui avait un problème psychique grave et qui a essayé de se suicider sur son lieu de travail à l'hôpital, par chance elle a n'a pas réussi, et du coup elle a été mise à la retraite à 49 ans, avec une petite retraite car pas assez d'années de cotisation. C'était quelqu'un de très fragile au niveau psychique, qui devait éviter le stress, ne pouvait pas travailler en équipe car compliqué pour elle. Donc quand je la reçois, elle avait participé à des bilans de compétences spécialisés pour des personnes avec handicap qui l'orientaient vers le métier de dentelle au fuseau ; j'ai trouvé très intéressant son projet, mais difficile à mettre en œuvre, mes collègues ont dit que c'était trop difficile et n'ont pas cru ça possible. Bref, nous avons travaillé ensemble pour voir comment on pouvait valider son projet et elle a refait un bilan de projet dans une structure classique pour personne avec handicap mais pas pour handicap psychique. J'ai demandé au conseiller de rester ouvert et de ne pas juger car c'est quand même adapté à son handicap. Et donc son projet a été validé, on a trouvé un centre de formation à Vaux-en-Velay, seul en France à faire ce CAP, où elle a été acceptée, financée (logement, transports etc.) et qu'elle complétait avec sa retraite. Finalement je suis partie de Cap emploi mais elle a continué à m'envoyer des cartes postales et elle m'a appris qu'elle avait créé son activité, elle y a déménagé. J'ai cru à son projet, mais je ne sais pas pourquoi parce que c'était un projet un peu..., surtout que tous mes collègues n'y croyaient pas du tout. Mais j'ai une de ces collègues qui me dit encore maintenant que lorsqu'on lui présente un projet un peu farfelu comme celui-là, elle pense toujours à cette histoire car c'était hors cadre. Je pense que le rapport de confiance qui s'est instauré très rapidement a beaucoup aidé. »



Partager les expériences

Récit pour « identifier ses besoins, ressources, envies pour bâtir son projet »

« Je vais parler de la table ouverte car c'est le projet dans lequel je suis même s'il n'est pas encore complètement abouti. Il s'agit d'un atelier de remobilisation que j'ai mis en place à la cité St Jean qui est parti d'une expérience qui s'est faite par hasard. C'est parti d'un séjour collectif que les résidents voulaient faire et ils sont venus me voir, j'ai dit ok à condition qu'on ne demande aucune subvention et qu'on travaille pour récolter l'argent dont on avait besoin pour partir en vacances. Nous étions un groupe de 30 personnes et ayant un lieu avec une cuisine de professionnelle, nous avons décidé de faire la cuisine, d'ouvrir sur le quartier et de vendre des repas pendant 3 mois 2 ou 3 jours par semaine. Nous étions organisés en équipe (cuisine, service, plonge, courses). Ce que j'ai pu constater pendant ces 3 mois, c'est que les résidents qui avant restaient enfermer dans leurs chambres, à boire ou à ne rien faire, étaient là à 9h, plein d'énergie et de dynamisme, ils étaient vraiment métamorphosés. On a pu réunir les fonds et partir en vacances. C'était vraiment valorisant. L'année suivante, on a recommencé, avec les mêmes effets, les mêmes constats, c'est pourquoi j'ai proposé à la direction de pérenniser le projet. C'est donc ouvert 2 fois par semaine, sur réservation. Ça a été fait avec des personnes volontaires de la cité St Jean avec l'idée que tout était à construire ensemble. Comme ce sont des personnes qui ne peuvent pas se mettre en activité tout de suite, ils peuvent choisir où ils souhaitent travailler à raison d'1 fois par mois à 1 fois par semaine. Pas plus car ce n'est pas la peine ça ne sert à rien car il y a des problématiques importantes chez certaines de ces personnes dont des problèmes d'addictions. C'est un frein mais on fait avec. Là où on peut dire que c'est une réussite, c'est que ça a démarré depuis 1 an, le groupe était constitué d'un noyau dur qui s'est étoffé petit à petit et aujourd'hui j'ai plus besoin des appeler, c'est eux qui m'appelle pour me demander : « quand est-ce que je viens ? Est-ce que tu as du travail pour moi ? » Ce qui est aussi intéressant c'est qu'on n'est pas parti dans l'insertion professionnelle, il n'y a pas d'enjeu lié au travail, on est vraiment sur la notion de plaisir, le désir, l'envie, l'engagement, le respect du cadre. On est parti des besoins des personnes et pas l'inverse c'est pour ça que c'est une réussite. Les personnes sont valorisées car ils vont toujours rencontrer les clients, discuter et échanger avec eux et c'est très valorisant, ça leur fait du bien. Il y en a un qui m'a dit une fois : « on m'a parlé comme si j'étais une personne ! ». Les personnes ne sont pas rémunérées, au début on voulait faire un cava pour leur donner une participation, mais on s'est dit que vu les tous petits bénéfices, ça serait pas juste. On rentre dans rien de l'égal, et on ne veut pas faire de l'insertion professionnelle car ça casserait complètement le projet. C'est pourquoi on a trouvé une parade légale en signant un contrat de bénévolat qui leur donne droit à des tickets restaurant bénévoles pour les remercier de leur participation. Mais on n'en donne pas à chaque prestation afin de garder l'idée de bénévolat et d'engagement qui fait partie du fondement du projet. »



Partager les expériences

Les facteurs clés pour « choisir sa place dans la société, se sentir utile »

- Accompagner la personne à trouver une activité qui lui permette de se sentir reconnue, valorisée (y compris financièrement, le cas échéant)
- Promouvoir des nouvelles solidarités par l'échange des savoirs et une réciprocité dans les échanges et services
- Créer des passerelles entre le monde associatif et les entreprises pour la prise en compte des fragilités dans le travail et la mise en place de nouveaux modèles de travail
- Soutenir chaque personne pour qu'elle trouve un rôle dans la société en fonction de ses compétences

Rendre service pour se valoriser



Partager les expériences

Récits pour « choisir sa place dans la société, se sentir utile »

« un jour on s'est réuni dans cette salle avec des groupes d'actions citoyennes, quand je travaillais au Secours Catholique, j'étais en charge de la mobilité citoyenne. On constituait des groupes avec des personnes en difficultés qui voulaient toutes se mobiliser car elles avaient envie d'être collectivement utiles. Par exemple, en disant si moi je suis mal reçu dans mon CCAS (centre d'action social) je voudrais que mon expérience serve à quelqu'un et essayer de faire changer les choses. Et donc nous avons créé un groupe d'actions citoyennes à Colombes avec des bénévoles, des personnes en difficultés, moi qui animait le groupe. Ce qui est intéressant c'est de voir toutes les étapes que l'on a franchies, rien qu'au début, dire qu'on remarque des difficultés, élaborer ensuite des solutions pour les dépasser, et aussi de voir qu'on pouvait débloquer telle ou telle situation ensemble. On a rencontré les élus, on a fait des démarches contre la pauvreté, avec d'autres groupes. Ce que disait les gens c'est : « on a des difficultés mais on ne peut pas se replier là-dessus car on est capable de faire avancer les choses, grâce à notre expertise d'un certain côté ». Nous avons vécu des moments hyper forts, enrichissants, et qui a mis en activité tout le monde. »



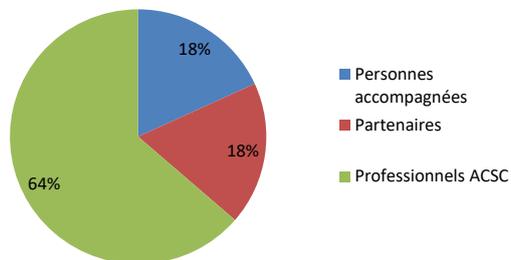
Partager les expériences

ECHANGES ET DISCUSSION LORS DE LA RESTITUTION

- L'importance du collectif a été mise en avant par rapport à la coopération, insistant sur l'importance de chacun à l'échelle d'une équipe mais aussi à l'échelle de la société, **chacun fait partie de la chaîne**, peu importe ce qu'on y fait.
- Pour se dynamiser et se mettre en mouvement, il faut **ne pas rester dans un entre soi**, mais aller à la rencontre, prospecter les entreprises, parler de son projet à des amis, des connaissances, ce qui permet aussi de préciser son projet.
- Un autre aspect à souligner, est **d'oser faire confiance à l'autre même si c'est une prise de risque**, même si ça peut être voué à l'échec. Laisser expérimenter les personnes, les laisser prendre du recul et prendre des responsabilités.
- La notion de « **partir de la personne** », doit être prise en compte. Certaines activités qui sont proposées ne fonctionnent pas car elles ne sont pas en adéquation avec les besoins de la personne. Il faut **repartir de leurs envies, des besoins exprimés** et parfois même **s'appuyer sur un collectif** pour proposer une activité qui va en entraîner une autre.
- la base de tout c'est un **projet réaliste et réalisable** en tenant compte de la personne, de son environnement, du secteur d'activité dans lequel elle souhaite évoluer ce qui permettra la bonne orientation. **Faire du sur-mesure**.
- **Etablir une relation de confiance** est important lors de la construction et surtout pour le suivi du projet. Mais **tisser des liens de confiance demande du temps**.
- Ce qui est intéressant à développer au sein des cités, ce sont les services : **« je vous rends service »**, avec l'idée de **créer un besoin réciproque**, rééquilibrer la relation, cela rend autonome, valorise et donne des responsabilités à chacun.

Bilan de la journée

les participants



Bilan de la journée

Qu'avez-vous pensé de cette journée ?



CYCLE DE JOURNÉES THÉMATIQUES « ÉVALUATION INTERNE ET UTILITÉ SOCIALE »

Compte-rendu de la journée Logement accompagné

Mardi 16 mai 2017

L'évaluation par vous et pour vous !
Ensemble, valorisons le sens de nos actions.



Croiser les représentations

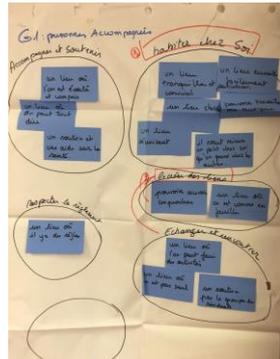
- OBJECTIF : identifier les 4 dimensions prioritaires du **logement accompagné**
- COMMENT : le photolangage
- Par groupe de pairs



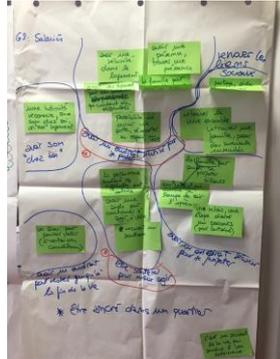
- En répondant à la question :
Qu'est-ce que ça signifie pour vous être accueilli dans une maison relais, une pension de famille ou une résidence accueil ?

Croiser les représentations

Groupe des personnes accompagnées



Groupe des salariés 1

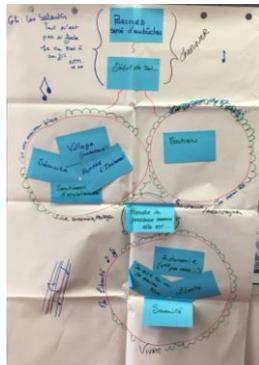


Croiser les représentations

- Les groupes des **personnes accompagnées** et des **salariés (1)** ont été réunis et ont choisi 4 dimensions prioritaires
- **G1+G2 : ÊTRE ACCUEILLI EN MAISON RELAIS C'EST...**
 - ✚ Habiter chez soi
 - ✚ Recréer des liens
 - ✚ Être soutenu pour mieux agir
 - ✚ Avoir un endroit sécurisé pour se poser
- **Commentaires :**
 - Beaucoup de dimensions communes : démonstration qu'ils avancent ensemble, ce qui est très apprécié.
 - Un lieu où on est chez soi, tranquille et convivial, ancré sur un territoire.

Croiser les représentations

Groupe des salariés 2



Groupe des partenaires



Croiser les représentations

- Les groupes de **salariés (2)** et de **partenaires** ont été réunis et ont choisi 5 dimensions prioritaires
- **G3+G4 : ÊTRE ACCUEILLI EN MAISON RELAIS C'EST...**
 - ✚ Avoir une vie sociale
 - ✚ Être soutenu si besoin
 - ✚ Être chez soi
 - ✚ Être libre
 - ✚ Se sentir protégé
- **Commentaires :**
 - Une vie sociale avec ses voisins mais aussi à l'extérieur au niveau du quartier grâce à certaines activités qui ouvrent les structures vers les autres
 - Le respect des choix des résidents d'être accompagné ou non.
 - Avoir les clés de chez soi et aussi de se sentir protégé, dans un lieu bienveillant.

Croiser les représentations

Après avoir restitué les 8 dimensions à l'ensemble des participants, il a été décidé de choisir les 4 dimensions les plus pertinentes pour l'atelier suivant.

Être accueilli en maison relais, pension de famille c'est :

- **Habiter chez soi**
- **Avoir un endroit sécurisé pour se poser**
- **Recréer des liens**
- **Être soutenu pour mieux agir / être libre**

Partager les expériences

ECHANGES ET DISCUSSION LORS DE LA RESTITUTION

- Les salariés et personnes accompagnées ont reparlé du fait que les dimensions choisies étaient très proches les unes des autres. Ils ont fait mention **d'une joie de retrouver les mêmes représentations du logement accompagné.**
- Habiter chez soi, c'est-à-dire un lieu où on est chez soi où son **intimité est préservée.** « **C'est pour beaucoup d'entre nous, presque tous d'ailleurs, quelque chose qu'on a oublié.** »
- Un lieu où on reste **sans limitation de durée**, où on peut **vieillir**, où la personne est actrice de sa vie et de ses décisions.
- Un endroit « **sécurisant** » pour les personnes accompagnées ; « **sécurisé** » pour les professionnels.
- Acquérir la sécurité intérieure pour se projeter.
- Un lieu à habiter où l'on peut travailler, **recréer des liens familiaux**, avec ses voisins, comme une deuxième famille.
- Un lieu où on sait qu'il y a des professionnels qui sont là pour nous accompagner dans notre parcours et c'est très important pour que les personnes puissent agir car même si on est soutenu on est aussi acteur de sa vie.
- « Etre libre » car progressivement grâce à la pension de famille on peut **retrouver sa liberté**, sa sérénité, se sentir plus autonome.

Partager les expériences

- OBJECTIFS :
 - ✚ Partager les pratiques et les expériences vécues
 - ✚ Identifier les facteurs clés de réussite
- COMMENT : le World café



- **Tirez le dé et racontez soit une expérience réussie, à améliorer, ou innovante**

Partager les expériences

Les facteurs clés pour « habiter chez soi »

- **Avoir la possibilité d'héberger des proches ou qui on veut** ; avoir un lit /place pour pouvoir héberger convenablement
- Respecter des règles de la vie privée (même si c'est pour une bonne intention)
- S'affranchir du lien avec le travailleur social ; pouvoir décider si j'ai besoin ou pas du travailleur social pour les démarches administratives
- **Pouvoir faire ce que l'on veut chez soi** (avoir un animal, fumer...)
- **Importance des attentes et compréhension du dispositif par les salariés** ; posture ; capacité des salariés de renforcer la dynamique de la maison ; fonction d'hôte / pas directif ; pas de prise en charge de la personne
- **Des voisins pour faire face aux problèmes du logement** ; s'appuyer sur les dispositifs de droits commun ; savoir dire des *choses qui ne vont pas avec respect* ; entretenir des relations de voisinage par un dialogue (aller vers, dire bonjour)
- Puis-je me sentir chez moi en sachant que l'équipe peut venir faire des visites de logement ? ; ce n'est pas intrusif car nous sommes prévenus ; c'est une opportunité pour signaler un dysfonctionnement
- Un lieu pour accueillir les enfants ; pour recevoir les appels ; pouvoir faire ce qu'on veut avec les enfants ; être reconnu en tant que « père célibataire » : une expérience de vie différente

« **il vaut mieux un petit chez soi qu'un grand chez les autres** »



Partager les expériences

Récits pour « habiter chez soi »

Récit 1 : « J'ai été hospitalisée pour des crises d'épilepsie, et j'ai dû mettre mon fils en famille d'accueil et maintenant depuis que je suis en maison relais, j'ai la possibilité de l'accueillir pour des visites tous les weekends, toutes les vacances, sans problème, y'a plus de contraintes d'être chez la personne elle-même (famille d'accueil), j'étais pas du tout à l'aise, là je suis vraiment chez moi. Et puis peut-être qu'un jour j'aurai un vrai logement, sans travailleurs sociaux. Et donc j'aurai plus d'accompagnement, ce qui est positif. A un moment donné il faut voler de ses propres ailes. »

Récit 2 : « Par rapport à la maison relais j'y suis pas depuis longtemps, j'y suis depuis 2015, mais j'ai fait presque 3 ans d'hôpital donc j'y suis depuis quelques mois, j'y habite depuis quelques mois, mais je suis toujours entre l'hôpital et chez moi. Certes il y a des voisins qui claquent les portes mais ça c'est la vie de tout le monde, ça sert à rien de râler. J'ai pas de souci, je suis quelqu'un de très discret, je suis très volubile quand il le faut mais je ne suis pas quelqu'un qui va chercher les « emmerdes » chez les autres. Si j'ai quelque chose à dire je le dis, si je n'ai rien à dire je ne dis rien. Voilà, le voisin qui claque les portes je lui ai dit ça et ça s'est arrêté, il s'est excusé. Cela s'est fait très gentiment. Je suis quelqu'un de très diplomate, j'ai été commerciale terrain. Je ne cherche pas à me venger mais plutôt à atténuer les tensions. Y'a surtout des gens qui vous entourent vers qui vous n'allez pas forcément et qui ne demandent qu'une chose, c'est qu'on leur parle. C'est simplement en leur disant : « bonjour, vous allez bien, il fait beau aujourd'hui et puis vous allez faire vos courses... » C'est des trucs complètement basiques, et ça entraîne la personne, vous allez la revoir et puis lui dire bonjour et puis on va discuter etc. etc. moi je suis commerciale donc forcément c'est plus facile pour moi. Le truc c'est qu'il faut aller vers les gens. Il faut savoir dire bonjour, savoir aussi si on les « emmerde ».



Partager les expériences

Les facteurs clés pour « Recréer des liens »

- Un **projet social bien formalisé** connu de tous ; participation des résidents
- Utiliser les moyens de communications adéquats : passer par la photo pour raconter une histoire ; valorisation des personnes ; vecteur de liens entre les gens
- Faire appel au **bénévolat**
- Avoir un logement permet de **recréer le lien familial**
- **Il faut que cela vienne des résidents, que les salariés suscitent l'envie**
- Un **lieu dédié et adapté, ouvert sur l'extérieur**
- Ouvrir la structure vers l'extérieur : organiser une journée porte ouverte avec les résidents tournée vers le quartier ; bien communiquer auprès des publics
- Identifier et créer des activités ouvertes à tous : ateliers, yoga, la ruche qui dit oui, la table ouverte ; aider au développement local
- Echanger lors de repas (petit-déjeuner, dîner ou fête) organisés ensemble
- **S'entraider, être solidaire les uns avec les autres ; pour se sentir citoyen**
- Pas de notion de durée qui peut entraver la création de lien
- Se regrouper entre pensions de famille pour mutualiser des moyens financiers, rechercher de fonds.

Susciter l'envie



Partager les expériences

Récits pour « Recréer des liens »

Récit 1 : « je travaille à la cité St Jean, où il y a plusieurs maisons relais et celle où je travaille est la maison Jean Rodhain située dans le 15^{ème}. Elle a été créée sur un mode un peu différent des autres car dès le projet social, ils ont pensé à ce thème « recréer des liens et avoir une vie sociale ». Elle a été la dernière à être créée il y a 15 ans et elle a profité de l'expérience des autres, notamment vis-à-vis de l'ouverture sur l'extérieur. Les résidents forment un peu une communauté, ils sont très liés les uns avec les autres, ils échangent beaucoup et même si je ne m'entends pas avec mon voisin, si je ne le vois pas, je m'en inquiète. Il y a une vraie solidarité entre les résidents des maisons relais mais ce qui a été noté c'est le manque de lien avec l'extérieur. Sur la maison Rodhain, il a été créé un espace où faire venir des gens de l'extérieur, les habitants du quartier. Cette salle est dédiée à 2 dispositifs : le premier c'est la table ouverte où des résidents préparent le repas pour des gens extérieurs, pour des déjeuners de travail, pour des professionnels et le second qu'on appelle l'atrium c'est faire des activités avec les habitants du quartier. C'est un projet en cours, les activités sont là mais il reste encore la communication à faire autour. Cela peut paraître paradoxal de faire venir des gens dans la pension de famille alors que le but c'est qu'elles aillent dehors mais c'est un pari que nous faisons, c'est qu'il y a un peu une peur des personnes qui sont dans la maison relais des gens extérieurs, peur du regard des autres et cette passerelle a dû mal à se faire. Il s'agit de montrer qu'on peut créer du lien autrement qu'avec ses pairs. Nous avons actuellement un atelier théâtre, un atelier yoga du son, un atelier dessin et prochainement on va devenir un point de distribution de « la Ruche qui dit oui » une fois par semaine dont les résidents s'occuperont. Nous avons encore des idées de projection de films et débat, de café conférence. Cet espace qui est accolé à la maison relais mais n'est pas à l'intérieur, permet l'ouverture sur les autres tout en respectant l'intimité des résidents. C'est un peu une étape intermédiaire pour de se trouver complètement citoyen. L'expérience des autres maisons relais c'est que les résidents au bout d'un moment se replient sur eux-mêmes et qu'ils ne participent plus aux activités proposées entre pairs. C'est pourquoi le projet social est de s'ouvrir sur le quartier, les habitants avec l'idée que si un jour ils se retrouvent en logement social ils auront aussi moins peur de faire ce pas. Concernant les choix des ateliers, en fait on a fait une journée porte ouverte, organisée par les résidents, avec les habitants du quartier et ce qu'il en est ressorti c'est qu'ils plébiscitaient ce type d'activités, grâce à un questionnaire qu'on leur a fait remplir à la fin. Nous avons contacté une association et nous avons mis en place cette activité.»



Partager les expériences

Récits pour « Recréer des liens »

Récit 2 : *« L'expérience que j'ai vécue en hébergement c'est que le travailleur social m'a vraiment aidé dans mes démarches administratives mais aussi avec mes problèmes de santé et ça m'a permis de devenir plus autonome. Je vivais à Issy-les-Moulineaux juste à côté de la pension de famille, dans un hébergement où on vivait à plusieurs et j'en suis sortie grâce aux démarches que j'ai faites, ça m'a redonné confiance et j'ai fait une formation en horticulture. Au fur et à mesure j'allais mieux et maintenant je suis dans une pension de famille et mon référent m'accompagne de sorte que maintenant on fait nos démarches nous-même. Les référents sont dans une démarche participative et tu deviens acteur sans que tu t'en rendes compte. Grâce à la chef de service, nous ne sommes plus stigmatisés dans le quartier, ça nous aide à devenir citoyens. Comme son nom l'indique, on est dans une pension de famille et donc on arrive on est dans une famille, on a créé des relations entre nous, avec le temps on se connaît tous et si on le voit pas, on tape à sa porte pour avoir des nouvelles, on s'entraide. Il y a une résidente qui marche pas très bien alors on va faire ses courses. Moi ça m'a fait créer des liens sérieux. Ça m'a beaucoup arrangé. »*

Récit 3 : *« On a fait un atelier photo en laboratoire avec des expositions. On voit que ça touche les gens, ils viennent voir. A chaque organisation, un anniversaire ou une occasion, un déjeuner, ou une réunion de conseil de maison, les ateliers avec accord des intéressés ensuite on fait des panneaux qui sont disposés dans la salle de convivialité et chacun vient regarder. Au début certains étaient jamais venu aux ateliers et de voir les photos ça leur a donné envie de venir, de faire connaissance avec quelqu'un d'autres. Ça recrée des liens entre les gens. »*



Partager les expériences

Les facteurs clés pour « Avoir un endroit sécurisé pour se poser »

- Recentrer l'accompagnement sur les besoins
- S'expérimenter dans un lieu sécurisé
- Confiance dans l'autre, dans l'institution
- Encouragement
- Échanger des expériences
- Sensibiliser le public accueilli à la sécurité
- Confiance entre résidents
- Faciliter la parole
- Cohésion entre résidents
- Interroger le droit commun
- Le cadre institutionnel
- Le cadre de vie contractuel
- Développer des partenariats adaptés
- Responsabiliser
- Sécuriser sa situation par le travail
- Dimension communautaire

Un lieu adapté



Partager les expériences

Récit pour « Avoir un endroit sécurisé pour se poser »

Récit 1 : *« Je ne sais pas si vous connaissez, mais c'est ce qui m'a aussi incité à venir travailler en pension de famille, mais j'ai travaillé, je ne sais pas si ça vous dit quelque chose, à Solidarités Nouvelles pour le Logement qui est une association qui gère des logements dans le diffus et du logement qu'on disait « passerelle » mais les gens sont comme dans un logement social classique mais sur une durée déterminée avec une mesure ASL (Accompagnement Social Lié au Logement) et en général c'est pour une durée de 2 ans mais c'est comme partout vu les difficultés du logement en Ile de France. Donc j'ai été amené à accompagner et à faire le constat d'un échec complet d'un monsieur qui avait eu un logement passerelle. C'était un monsieur qui avait vécu dans la rue, souffrait de nombreux problèmes et qui à un moment donné, malgré l'accompagnement qu'il y avait, s'est enfermé dans son logement, résidence sociale classique où on ne pouvait pas entrer. Et le jour où on est entré dans son logement on a découvert que ce monsieur, au demeurant très sympathique, c'était une catastrophe, inamovible, un lieu complètement insalubre, au point que les gens qui sont entrés dans le logement avaient vraiment dû mal à rentrer. Et ce monsieur, j'ai eu à l'accompagner et l'association SNL, qui est comme les autres associations, a essayé de trouver une solution, pour que ce monsieur ne revienne pas à la rue mais que malgré cet échec, on trouve une solution. Et c'était il y a quelques années donc les dispositifs sont beaucoup plus souples qu'aujourd'hui. Ce monsieur avait une passion et il s'y connaissait très bien et pour la faire court, ce monsieur a intégré une pension de famille à Limoges, en province, car il adore la nature et il y a trouvé un lieu sécurisé, où il n'a plus de problème de logement. Ce qui a permis que ça réussisse c'est la pertinence d'une présence auprès de cette personne, d'une vigilance même, et au fait aussi qu'il a adhéré, qu'il a accepté car il était passionné de nature et s'est retrouvé dans un lieu adapté. Le fait d'avoir pu répondre en partie à sa demande car ce monsieur était en fait dans l'incapacité d'être seul. C'est sans doute le gage de la réussite. »*

Récit 2 : *« Je suis cheffe de service de la résidence PB. Quand je suis arrivée il y a un an et demi, il y avait extrêmement de violence dans ce lieu. On a beaucoup de personnes qui ont des problématiques avec les addictions et du coup c'était un peu compliqué. Il faut savoir qu'il y a des astreintes téléphoniques uniquement les week-end et ça ne suffisait pas pour les personnes, dans le sens où quand il y avait un incident, un événement grave, ils devaient appeler la police et la Police ne pouvant pas rentrer dans le lieu car elle n'a pas le droit, ne pouvait pas agir. Donc j'ai pris contact avec le commissariat, pour expliquer ce que c'est que la pension de famille, et dire qu'à un moment donné, il faudrait que les personnes puissent être sécurisées. En cas de tapage nocturne, on a pas forcément envie de descendre, d'ouvrir à la police et d'être vu par les autres de peur des représailles, donc du coup j'ai demandé au commissariat et il y a une réquisition permanente et le commissariat a les codes pour rentrer, le nom des personnes, comme ça dès que quelqu'un dans son logement appelle la police, elle a le droit de rentrer dans les parties communes. La personne qui appelle est donc sécurisée elle n'est pas obligée de sortir de chez soi, elle peut juste dire c'est au-dessus et la police peut agir et pénétrer dans la pension de famille dans les parties communes. »*

Partager les expériences

Les facteurs clés pour « Être soutenu pour mieux agir, être libre »

- Participation des résidents : travail d'équipe avec les résidents, réguler, interdire ? discuter des événements collectivement ; décider ensemble des règles ; faire avec/impliquer les résidents dans le règlement intérieur
- Donner des outils pour permettre aux résidents de gérer leur quotidien
- Avoir des outils qui permettent de « surmonter la différence »
- Evaluer, permettre une auto-évaluation pour faire prendre conscience de ses capacités et lui permettre de définir des objectifs et sa progression
- Forme d'accompagnement : désinstitutionnalisé ; liberté dans le rythme de vie, maintenir des activités
- Soutien réciproque entre accueillis et accompagnants
- Répondre à l'aide demandée quelle que soit la demande
- Soutenir les projets
- Faire confiance, permettre l'expression : laisser le temps pour se construire
- Rester disponible
- Retrouver des liens
- Travailler sur l'estime de soi par la relation au corps ; retrouver l'importance du soin (du toucher) au corps dans le soutien social
- Changer son propre regard sur soi
- Relations/soins sur le plus long terme / durables
- Mettre en place du temps d'écoute adapté à la situation de la personne
- Adapter la présence du travailleur social à la demande des résidents
- Ne pas assigner un programme, le laisser avancer à son propre rythme

Soutenir et ne pas « faire pour »

Partager les expériences

Récits pour « Être soutenu pour mieux agir, être libre »

Récit 1 : « c'est quelqu'un, un résident d'une pension de famille pour qui la vie a été extrêmement cruelle alors qu'il vivait une vie tout à fait normale, il était commerçant, bref etc. il se retrouve dans une tente dans le Bois de Vincennes, car la vie l'a tellement blessé, tellement rejeté qu'il ne voulait plus avoir affaire avec personne (« je suis tout seul et c'est très bien comme ça ») et puis petit à petit, il est allé à St Martin, mais de l'aveu de la personne elle-même « je suis un ours, je ne veux parler à personne, je ne veux rien faire ». Au hasard d'un séjour collectif inter-cité où son travailleur social lui force un peu la main, en allant le chercher sinon il ne serait pas parti. Puis révélation que la société n'est peut-être pas si mauvaise que je l'imagine, je transforme un peu la personne dirait ça, peut-être autrement mais que là on est 60 et qu'il y a moyen qu'on ait de bonnes relations et puis assez naturellement, la demande pour passer en maison relais, là d'abord mon logement etc. puis il y a des gens, puis je deviens l'élu de la maison, je fais l'animation de la maison, je deviens président du CVS, et puis dans un an ou deux, j'ai bien envie de quitter la maison relais pour prendre un petit appartement sur la Côte. »

Récit 2 : «L'expérience que j'ai vécue en hébergement c'est que le travailleur social m'a vraiment aidé dans mes démarches administratives mais aussi avec mes problèmes de santé et ça m'a permis de devenir plus autonome. Je vivais à Issy-les-Moulineaux juste à côté de la pension de famille, dans un hébergement où on vivait à plusieurs et j'en suis sortie grâce aux démarches que j'ai faites, ça m'a redonné confiance et j'ai fait une formation en horticulture. Au fur et à mesure j'allais mieux et maintenant je suis dans une pension de famille et mon référent m'accompagne de sorte que maintenant on fait nos démarches nous-même. Les référents sont dans une démarche participative et tu deviens acteur sans que tu t'en rendes compte. Grâce à la chef de service, nous ne sommes plus stigmatisés dans le quartier, ça nous aide à devenir citoyens. Comme son nom l'indique, on est dans une pension de famille et donc on arrive on est dans une famille, on a créé des relations entre nous, avec le temps on se connaît tous et si on le voit pas, on tape à sa porte pour avoir des nouvelles, on s'entraide. Il y a une résidente qui marche pas très bien alors on va faire ses courses. Moi ça m'a fait créer des liens sérieux. Ça m'a beaucoup arrangé. »

Donner de la valeur à notre action

- **OBJECTIFS :**
 - ✚ Identifier les apports de l'action de l'ACSC pour l'ensemble des parties prenantes.
- **COMMENT :** Le Procès
 - ✚ Et si le logement accompagné à l'ACSC disparaissait ?



LE PROCES : et si le logement accompagné disparaissait ?

L'action de l'ACSC autour du logement accompagné doit s'arrêter car il n'apporte rien à la société, il n'a aucune utilité sociale... Défendez le !

- Il faut savoir que le dispositif maison relais, pour un coût moindre que l'hôtel ou que les centres d'hébergement, permet d'offrir un **logement stable et pérenne** à des personnes qu'on retrouve dans la rue.
- Ce dispositif offre une **aide morale** aux personnes. Qu'au sein de ces pensions de famille les gens retrouvent une utilité sociale, qu'il y a de l'échange, de la rencontre avec d'autres personnes qui s'en sont sorties puisqu'il y a des personnes accueillies qui travaillent.
- C'est un formidable booster, pour ceux qui ne travaillent pas et vivent avec les minimas sociaux, car il y a une forme de **mixité sociale**.
- Cela permet pour toutes ces personnes **d'exercer une nouvelle citoyenneté**, d'être responsables comme locataires, comme résidents.
- Un résident nous disait hier : « **Pendant ces 2 ans j'ai pu me reconstruire** ».
- les évolutions sociétales se traduisent par une **désinstitutionnalisation** dont la pension de famille est un reflet.
- La pension de famille dans son côté humain, plus modeste, permet à la personne de vivre certes modestement mais avec l'accompagnement qui lui permettra de vivre correctement et positivement.
- **Proposer du beau à ces personnes c'est aussi un garant et cela augmente leur propre estime d'elles-mêmes.**

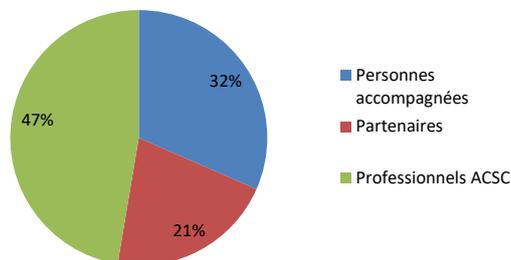
LE PROCES : et si le logement accompagné disparaissait ? (suite)

L'action de l'ACSC autour du logement accompagné doit s'arrêter car il n'apporte rien à la société, il n'a aucune utilité sociale... Défendez le !

- Ces résidences ne permettent-elles pas de **retrouver un peu de sérénité, de calme, de repos, d'estime de soi, un peu de confiance** en lui et en la société tout ça **grâce aux fruits du travail des travailleurs sociaux et au personnel d'encadrement**.
- Les dispositifs du logement accompagné permettent de retrouver un peu d'estime de soi, respect de l'autre, **c'est un tremplin pour un avenir meilleur**. C'est la fin d'un parcours « cahotant » pour certains.
- **L'ACSC est porteuse d'une histoire**, rattachée au Secours catholique, acteur majeur du champ caritatif, qui s'est investie dans le cadre de son projet associatif sur ce type de dispositifs, elle se l'est appropriée, en s'appuyant sur des têtes de réseaux tels que la Fédération des acteurs de solidarités et l'UNAFO.
- L'intérêt de la pension de famille c'est de **mettre à l'abri durablement** les personnes.
- **On a besoin pour s'épanouir d'exister pour l'autre.**
- Cela change le regard des autres, **on est plus quelqu'un qui vient de la rue, on est quelqu'un qui vit dans un logement**.
- Nous faisons le pari sur les maisons relais que si les personnes sont bien accompagnées et bien orientées elles coutent moins à la société.
- La maison relais permet de **trouver des solutions là où il n'y en a pas**.
- **Un dispositif empreint de liberté.**
- « sans l'ACSC, je ne serai pas là ! Sans les maisons relais, je n'aurai pas réussi à avoir un logement ! »

Bilan de la journée

les participants



Bilan de la journée

Qu'avez-vous pensé de cette journée ?



Les participants ont beaucoup apprécié la journée qui s'est déroulée dans une ambiance studieuse et chaleureuse. Les animations ludiques et variées ont été plébiscitées (mention spéciale pour le procès !) ainsi que la diversité du public représenté. Entendre les résidents, partager les points de vue et échanger avec les partenaires sont des points qu'ils ont aimés. La maîtrise du sujet a été soulignée, ainsi que les outils et les moyens mis à disposition pour évoluer sur la thématique. Certains participants espèrent que cela fera avancer la démarche participative en intégrant véritablement les résidents à l'évaluation interne. Toutefois, il a été ressenti un peu de frustration lié au temps qui a pu manquer lors de certaines animations.

Cycle de Journées Thématiques

« ÉVALUATION INTERNE ET UTILITÉ SOCIALE »

Compte-rendu de la journée Accueil collectif et Hors les murs Lundi 22 mai 2017

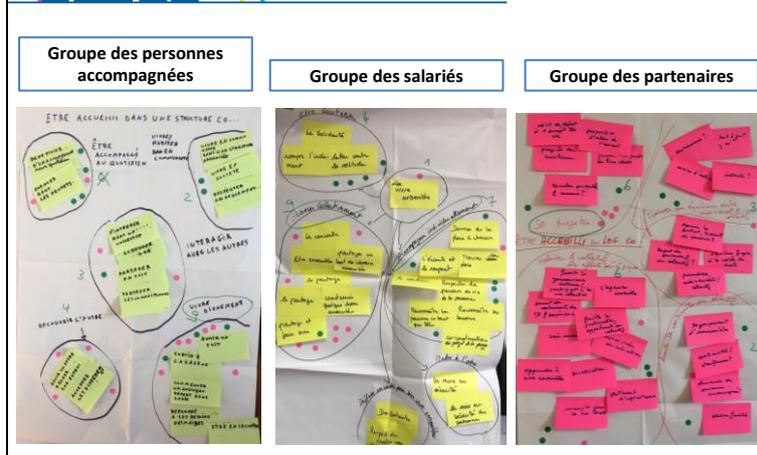
L'évaluation par vous et pour vous !
Ensemble, valorisons le sens de nos actions.



Croiser les représentations

- OBJECTIF : identifier les 4 dimensions prioritaires de **l'accueil collectif**
 - COMMENT : le photolangage
 - Par groupe de pairs
- 
- En répondant à la question :
Qu'est-ce que ça signifie pour vous être accueilli dans une structure collective ?

Croiser les représentations



Croiser les représentations

- Les groupes des **personnes accompagnées**, des **salariés** et des **partenaires** ont été réunis et ont voté pour les 4 dimensions prioritaires
- **ÊTRE ACCUEILLI EN ACCUEIL COLLECTIF C'EST...**
 - ➡ **Avancer collectivement** (dimension préférée, 9 votes)
 - ➡ **Vivre dignement** (dimension préférée, 9 votes)
 - ➡ **Accompagner individuellement** (dimension prioritaire, 7 votes)
 - ➡ **Se projeter** (6 votes)
- **Commentaires :**
Les autres dimensions ayant toutes reçues de 2 à 4 votes, il en a été déduit qu'elles gardaient toutes une certaine importance pour les participants.

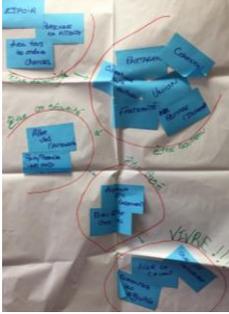
Croiser les représentations

- **OBJECTIF :** identifier les 4 dimensions prioritaires de **de l'accompagnement hors les murs**
- **COMMENT :** le photolangage
- Par groupe de pairs
- En répondant à la question :
Qu'est-ce que ça signifie pour vous être accompagné hors les murs ?

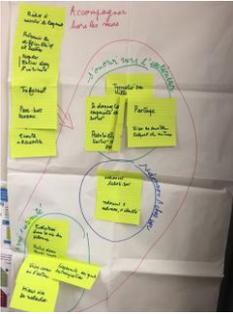


Croiser les représentations

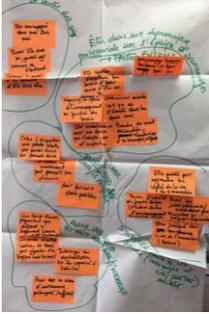
Groupe des personnes accompagnées



Groupe des salariés



Groupe des partenaires



Croiser les représentations

- Les groupes de **salariés**, de **personnes accompagnées** et de **partenaires** ont été réunis et ont choisi 4 dimensions prioritaires
- **ETRE ACCOMPAGNÉ HORS LES MURS C'EST :**
 - ✚ Être soutenu, se sentir en confiance pour faire ses choix
 - ✚ S'intégrer à la vie sociale, s'ouvrir vers l'extérieur
 - ✚ Avoir un chez-soi et s'y sentir bien
 - ✚ Faire ensemble, être dans une dynamique partenariale (équipe/personne accompagnée)

Partager les expériences

ECHANGES ET DISCUSSION LORS DE LA RESTITUTION GÉNÉRALE

- Le **collectif est soutenant** et permet à chaque personne d'avancer dans son projet individuel ; néanmoins, il est nécessaire de trouver un équilibre entre contraintes et organisation collectives et **reconnaissance de chaque individu, ses attentes et ses droits**.
- **Vivre dignement, point de départ à un projet de vie**, avec la perspective d'aller de l'avant, se projeter et avoir des **perspectives d'avenir**.
- Pour le hors les murs, une convergence entre les 3 groupes a été notée.
- Les notions de **sécurité**, de **confiance**, le **mieux vivre des personnes accompagnées** sont ressorties dans le groupe des personnes accompagnées.
- Pour le groupe des salariés, la notion d'**accompagnement** était assez importante.
- Pour les partenaires, il est essentiel de **travailler en partenariat avec les personnes accompagnées**. Il s'agit de **réinterroger sa posture** au sein d'une équipe afin d'établir de nouveaux cadres et nouvelles façons d'intervenir : être dans la négociation, dans le faire ensemble, éviter d'imposer ses choix, **partir toujours de la personne**.

Partager les expériences

- OBJECTIFS :
 - ✚ Partager les pratiques et les expériences vécues autour de 6 dimensions de l'accueil collectif et du hors les murs en croisant les regards et les dispositifs en cherchant le commun aux 2
 - ✚ Identifier les facteurs clés de réussite
- COMMENT : le World café




- Tirez le dé et racontez soit une expérience réussie, à améliorer, ou innovante

Partager les expériences

Les facteurs clés pour « Avoir un chez-soi et s'y sentir bien »

Collectif	Commun aux 2	Hors les murs
<ul style="list-style-type: none"> - Croisement des expériences - Avoir un toit - Le collectif est le prolongement de l'appartement (le bien vivre, se sentir vivre) - Acquisition des repères pour trouver un bien-être - Préparer la personne à sa projection dans son futur logement 	<ul style="list-style-type: none"> - Laisser le choix - Offrir un espace pour se reconstruire - Sortir de la logique d'attribution - S'autoriser à changer d'avis - « Mettre son grain de sel quand on est pas d'accord ! » 	<ul style="list-style-type: none"> - Respect de l'intimité et de la vie privée de la personne - Ne pas faire de la capacité à habiter une condition pour accéder au logement - Un chez-soi pour un épanouissement personnel - S'habituer à vivre seul - Proposer un logement pérenne - Avoir un suivi après l'aménagement (à la demande)

« Octroyer le droit à la personne d'être chez elle, pouvoir agir comme elle l'entend »

Partager les expériences

Récits pour « Avoir un chez-soi et s'y sentir bien »

Récit 1 : « L'expérience réussie pour moi c'est l'acquisition de mon logement en mai dernier. Pendant un certain temps je me suis retrouvé dans un foyer situé à Cholet, dans le Maine et Loire, et j'y suis resté jusqu'en janvier 2016, puis j'ai intégré le CHRS de la Gauthrèche jusqu'en juillet et ensuite j'ai intégré un logement. Au début c'est vrai j'ai visité plusieurs appartements, certains étaient bien, mais moi ce qui m'a le plus frappé dans le logement dans lequel je suis actuellement c'est l'espace que j'avais, surtout la chambre, c'est surtout ça. Dans le CHRS, ça a été une expérience... au début ça a été compliqué parce qu'aussi je ne connaissais personne. Mon logement c'est mon autonomie, le jour où je suis rentré dedans, ça m'a fait quelque chose. Quand on m'a donné les clés, là... pour être honnête j'avais l'impression de m'envoler... Le fait d'avoir son propre logement ça ne veut pas dire non plus qu'il faut se retirer et qu'il faut toujours rester dans son coin. Faut inviter les autres, faut aller vers les gens, les inviter chez soi, c'est ce que je fais régulièrement, pour éviter de me retrouver tout seul, bon en semaine je le fais moins parce que je suis en formation, donc le soir j'ai besoin de repos, j'ai besoin de calme, mais le week-end j'essaie d'inviter du monde justement pour éviter de rester tout seul. Parce que pour être honnête sinon on pète les plombs. »

Récit 2 : « je travaille au « Un chez soi d'abord », donc c'est vraiment un accompagnement hors les murs et très centré sur avoir un chez soi puisque c'est ce qu'on met en avant. Juste pour contextualiser avant de parler d'un truc ce qui me vient en tête, quand les personnes rentrent dans le dispositif, on leur propose un choix de logement donc on sort de la logique d'attribution, et nous la première rencontre on va la centrer sur alors tout d'abord, bienvenu au « Un chez soi » on va être amené à vous proposer de rentrer dans un logement, est-ce que vous avez des critères particuliers. Donc on va travailler avec la personne sur effectivement ses critères de choix : est-ce qu'il y a un arrondissement qui lui conviendrait ou un qui lui conviendrait pas du tout, quelles échelles de loyer elle préfère, un étage ou pas etc. Et après on va être amené à faire des propositions en fonction des logements qu'on a nous à disposition. L'idée de s'y sentir bien, moi je vais reprendre juste cette notion de choix et du logement comme un outil un peu préalable, et de s'autoriser des allers et retours, que ça fonctionne pas toujours du premier coup et je pense à une personne qu'on a accompagné et qui a fait un choix de logement après un peu plus de 15 ans de rue, et qui a fait un choix d'un logement en rez-de-chaussée car il a un peu des difficultés à se déplacer dans un arrondissement du sud parisien et qui a été très compliqué. Très rapidement il a été confronté à des voisins assez stigmatisant, et lui a réagi avec des méthodes de rue, donc ça a été un peu tendu... »



Partager les expériences

Récit pour « Avoir un chez-soi et s'y sentir bien » (suite)

...On a travaillé sur des logiques de médiation, ça été jusqu'à travailler avec le propriétaire du logement d'à côté, avec le syndicat de copropriété, sur des choses qui même ont été assez compliquées c'est-à-dire que le syndicat nous a même un jour renvoyé qu'il n'avait pas sa place dans ce genre de copropriété qui était un peu du genre élitiste, ils avaient un peu quelques préjugés, sur le monsieur qui correspondait grosso modo à quelqu'un qui vivait depuis très longtemps à la rue avec une grosse barbe, un visage assez marqué et buriné, et qui assez rapidement quand les gens sont venus toquer chez lui parce qu'il faisait beaucoup de cuisine beaucoup à l'huile donc c'est vrai qu'au niveau des voisins c'était pas facile pour eux tous les jours. Et donc il les envoyait un peu « boulet » comme il pouvait le faire dans la rue. On a alors beaucoup travaillé car même dans l'environnement, on voyait ses voisins de proximité qui étaient très proches de lui, et donc ils se sont invités à boire un café, se sont invités à faire un peu de cuisine ensemble. Et on voyait les voisins qui étaient un peu au-dessus, ou dans la Copro environnante qui étaient vraiment sur des positions très arrêtées, en disant vous le mettez même en difficulté en le mettant dans une copropriété comme la nôtre. Et un jour le monsieur nous disait : moi j'en peux plus de ces gens, je suis très bien dans mon logement dès que j'en sors c'est compliqué ». Et on a travaillé sur un transfert de logement parce que à un moment donné être dans un logement ça veut pas dire être définitivement dans ce logement. On a travaillé avec lui sur le fait que voilà, il avait fait un choix, on a expérimenté quelque chose ensemble, il ne s'y sent plus bien, qu'est-ce qui permettrait qu'il s'y sente mieux. Et lui il nous a dit que, là il était dans le sud parisien, il avait pas mal trainé dans ses années de rue plutôt dans le Nord de Paris, et c'est vrai que ça nous est même arrivé qu'il nous fasse visiter certains quartiers, on avait vraiment l'impression qu'il aurait pu faire guide quartier, et on était en mesure de lui proposer un logement dans un quartier qu'il aimait beaucoup. Et on voit même maintenant dans son fonctionnement, y a quelque chose qui s'est vraiment détendu, c'est-à-dire dans des moments de tensions de voisinage, un voisin qui est descendu pour dire bon ben là vous faites quand même beaucoup de bruit, plutôt que d'être dans une réaction hyper réactive, en réaction et d'être à la fois dans quelque chose d'assez culpabilisé, et en disant en même temps je suis chez moi je fais ce que je veux, et ben là y a quelque chose qui se détend et on voit des relations de voisinage qui se nouent complètement différemment. Donc il faut pouvoir s'autoriser à changer, s'autoriser à bouger, en ayant les moyens de le faire, ce qui veut dire dans un service hors les murs, d'avoir cette capacité de réactivité en terme de proposition de logement au moment où la médiation ne fonctionne pas ou ne fonctionne plus. On a le droit de changer d'avis. »



Partager les expériences

Les facteurs clés pour « Vivre dignement (avoir un toit, être en sécurité, répondre aux besoins primaires) »

Collectif	Commun aux 2	Hors les murs
<ul style="list-style-type: none"> - Ecouter les personnes, être disponible, laisser le choix - Respecter la personne (intimité, sécurité) - Séparer physiquement le privatif du collectif = préau, cuisine extérieure - Avoir, accéder à un logement indépendant - Permettre des échanges inter-structures - Permettre à la personne de se retrouver soi-même - Permettre aux personnes de pouvoir accueillir leurs proches (enfants). Et possibilité de rapprochement géographique - Permettre aux personnes de faire connaissance 	<ul style="list-style-type: none"> - Co-construction, responsabilisation, reconnaissance - Partir des besoins de la personne - Travailler sur l'estime de soi (ex : sortie à la piscine) - Accéder à un médiateur pour améliorer la collocation - Parcours résidentiel : prise en compte des envies de la personne - Permettre aux personnes de s'approprier un lieu dans lequel elles ne sont pas amenées à rester - Prise en compte de la dignité, de la sécurité et du règlement 	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre aux personnes de cuisiner - Accompagner si besoin la personne (atelier cuisine interne ou extérieur, budget etc.) - Isolement - Permettre à la personne de profiter pleinement de l'autonomie du logement (décoration, personnalisation pour s'en approprier) - Interroger la personne sur son sentiment de sécurité par rapport à son environnement (domicile, quartier, ville)

Etre en sécurité et se poser : une première étape pour mieux se projeter



Partager les expériences

Récits pour « Vivre dignement (avoir un toit, être en sécurité, répondre aux besoins primaires) »

Récit 1 : « L'expérience que je crois que je suis en train de vivre, c'est une expérience à la cité Myriam. C'est une grande expérience dans ma vie parce que je ne m'attendais pas à un accueil pareil parce que quand on parle d'ACT, ça veut dire que vraiment on vit une situation et avec mon état d'âme et mon état de santé, j'ai été accueillie d'abord par une association que je veux taire le nom, mais l'accueil n'a pas été comme je le veux. Voilà, car moi à ma sortie d'hôpital, quand j'ai été ils m'ont dit : « va ! Va à cette association et quand j'ai été d'abord l'accueil n'a pas été... Je me suis sentie frustrée, vexée. On parle d'association et d'accueil, on parle de soutien, voilà je suis confiée à tel endroit, mais pourquoi j'arrive et c'est comme ça. Je me suis retirée, il n'y avait pas de confiance, je croyais que j'allais être soutenue, parce qu'on parle d'association, je pensais un endroit où je serai aidée, soutenue, mais ça n'a pas été le cas. Et je restai dans mon coin, toute seule, et là on m'appelle pour la cité Myriam et là à l'accueil, même d'abord, c'était un ouf, un ouf de soulagement que la cité Myriam qui m'accueille. Et là, on m'aide, on m'héberge, donc du coup je me sens en famille je me sens vraiment soutenue. Je sens la confiance, je suis rassurée de tous en commençant du plus haut jusqu'à toute l'équipe, je me sens en fait soutenue par toute l'équipe car même en étant à la maison, je reçois un coup de fil, « est-ce que ça va Madame B. ? Est-ce que vous pouvez passer ? Est-ce que, est-ce que, est-ce que ! » Je sens qu'ils sont là. Par exemple ma référente, et Mme L. que voici ce sont les deux dames vraiment que... (Rire)... en fait j'ai pas trop l'habitude de raconter... donc les mots me manquent. Mais avec ces deux dames vraiment et Mme B. on a beaucoup de choses qu'on partage. »

Récit 2 : « Dans mon association, le Secours Catholique, on ne gère pas forcément du collectif ou de l'accompagnement hors les murs par contre on est très soucieux notamment de la question de l'hébergement à l'hôtel, où on est un peu sur l'exemple type du non-respect de la dignité de la personne sous différentes facettes, à la fois sur le fait qu'elles ne se sentent pas forcément chez elles, qu'elles peuvent y rester et partir du jour au lendemain, que quelque fois il y a la problématique de ne pas pouvoir faire à manger, préparer les plats ou pouvoir conserver, où il y a des tensions un peu compliquées parce qu'il y a par exemple une plaque pour 20 familles. Et donc on est en réflexion pour savoir comment améliorer la vie des personnes à l'hôtel aujourd'hui au-delà des alternatives qu'on peut mettre en place et on essaye d'expérimenter des choses autour de l'alimentation, avoir des lieux en dehors de l'hôtel où ils peuvent faire la cuisine, où il peut y avoir de la rencontre, de l'interculturalité, mais tout ça, ça se pense avec les personnes, sur leurs besoins, leurs modalités. Pour pouvoir organiser l'action on a différents types de formes de cuisines collectives, de groupes de paroles autour de l'alimentation qui se mettent en place donc c'est un bon point sur l'amélioration. Donc soit on améliore dans les hôtels pour qu'ils puissent faire à manger l'alimentation collective ou en individuel, l'idéal c'est d'aller vers l'individuel mais ça dépend de la configuration des locaux, soit avoir d'autres espaces en-dehors de l'hôtel pour qu'ils puissent faire à manger et manger dignement. »

Partager les expériences

Récits pour « *Vivre dignement (avoir un toit, être en sécurité, répondre aux besoins primaires)* »

Récit 3 : « (...)Les collègues du 1^{er} établissement où je travaillais en tant qu'éduc, rencontrent des difficultés avec un hébergé. Pour ne pas le mettre à la rue, on me demande s'il serait possible de l'accueillir dans ma structure où je travaille qui est complètement différente par rapport au lieu d'accueil car du coup, là on est dans des studios avec une partie individuelle et une partie où ils sont 2 par studios, collective, et là où l'expérience est positive, c'est par rapport au changement de lieu car on avait un monsieur qui avait du mal à respecter le règlement qui avait beaucoup de conflit avec la personne avec qui il partageait la chambre, et arrivé dans cette nouvelle structure en studio, où on a fait un travail où il a pu faire la cuisine, gérer son budget et là on a eu un monsieur qui s'est remobilisé, qui a fini par trouver un travail parce qu'il avait des allocations avant de trouver du boulot et qui là est presque bientôt sortant pour un logement autonome. Il y avait un collectif mais je crois que ce monsieur là il avait besoin d'une partie individuelle et ça a changé son comportement car il pouvait choisir les moments où partager avec le collectif et les moments où il était seul, s'il ne voulait pas manger avec les gens il cuisinait dans son studio. Je pense que le lieu et le fait d'avoir le choix du collectif ou pas a tout changé. »

Récit 4 : « moi ça fait un an que je suis en colocation et j'ai vraiment besoin de me retrouver seul et de pouvoir m'isoler, y a des moments c'est un réel besoin car on est toujours les uns sur les autres. Pour me retrouver soi-même, pouvoir me faire à manger... après y a le problème de la vie en colocation au niveau des bruits et des rythmes des autres. J'ai hâte d'avoir accès à un logement individuel. Et pouvoir accueillir comment dire, moi j'ai 2 enfants, pouvoir accueillir mon fils pour un week-end, c'est important. Ça fait longtemps que j' n'avais pas fait Je l'ai fait le mois dernier et ça faisait très très longtemps que je ne l'avais pas eu. Ça m'oblige à prendre un appartement par Airbnb c'est quand même un budget, et faut s'y prendre à l'avance c'est pas très compliqué sur Bourges. C'est un moment très bénéfique pour tous les deux, car pour moi l'idéal c'est d'avoir un appartement là-bas pour pouvoir en profiter une fois de temps en temps. »

Partager les expériences

Les facteurs clés pour « *S'appuyer sur le collectif/avancer collectivement* »

Collectif	- Commun aux 2	Hors les murs
<ul style="list-style-type: none"> - Solidarité mise en place grâce à un collectif (mixité des publics, respects des autres) - Sentiment d'appartenance à un groupe pour le protéger en cas de problème, de dangers - Besoin de règles/règlementations pour bien vivre en collectif - Besoin de bien communiquer pour respecter la culture des autres - Le collectif peut donner de la force 	<ul style="list-style-type: none"> - Réunir l'ensemble des parties prenantes autour d'un atelier, d'une question - Faire émerger du collectif des perspectives de changement au sein d'un cadre contraint - Travailler à l'écoute, personnalisation de l'accompagnement = bonne proximité - Partir de la personne et de la demande pour animer, créer une dynamique - La personne est actrice de ses envies, de ses activités et de ses projets - Prendre des cours (de français) afin de mieux s'intégrer et participer aux instances - Faire du bénévolat - Participer aux séjours collectifs pour rencontrer, voyager et se bouger - Partir des ateliers collectifs proposés et s'en servir comme d'une force pour aller vers l'extérieur 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place des moments conviviaux avec des objectifs concrets afin de rompre l'isolement - A travers des groupes de paroles, permettre des échanges, rencontres pour rompre avec l'effet d'isolement lié à la maladie (objectifs de prévention)

« Rencontrer des nouvelles personnes, c'est s'autoriser à des nouvelles expériences »

Partager les expériences

Récits pour « *S'appuyer sur le collectif/avancer collectivement* »

Récit 1 : « Je suis étranger et je suis hébergé à la cité Myriam, cela fait 3 ans. Avoir un logement c'est difficile mais moi j'ai pensé qu'il y a beaucoup de monde qui reste depuis longtemps et qu'on pas de logement et c'est un peu difficile avec beaucoup de monde, des maladies, des vieilles, drogue, fume beaucoup, boivent beaucoup, ça c'est compliqué mais ça dépend de sa situation. Chacun a sa situation. Quelqu'un qui n'a pas de papier il travaille pas mais si tu travailles pas comment tu vas avoir un logement ? Ça c'est compliqué ça c'est difficile. Mais moi j'ai pensé, si quelqu'un il est curieux, par exemple si chercher travail et trouver travail c'est plus facile. Le collectif des fois ça va, mais partager avec plusieurs personnes un peu ça va. Par exemple le monsieur il travaille pas, il est réveillé à 11h 11h30, après il va descendre, il va manger, après il monte il va dormir jusqu'à 17h il va manger à 19h, c'est bon il sort pas il va rester toute la journée à la cité Myriam. Il cherche pas travail, il sort pas, il cherche pas à l'extérieur comment ça se passe. Beaucoup de choses à l'extérieur, recherche travail, bénévolat, rencontre, musée, expos, sorties sportives. Moi j'ai travaillé avec le collectif atelier cuisinier, après j'étais ou secours catholique pour accueillir bénévoles, j'étais bénévole, j'étais atelier théâtre aussi, j'étais bénévole avec cinéma différence à Montreuil qui propose un cinéma aux personnes âgées, les personnes handicapées, les enfants aussi, aller voir une fois par mois la séance, j'étais bénévole pour accompagner. Et puis j'étais syndicat avec une personne travaillant sans papier, pour accueil, inscription, et donner un carnet, rempli le dossier on dépose à la préfecture, je suis bénévole depuis un an et demi à peu près. J'ai pas de papier encore mais j'ai trouvé travail à Paris dans une crêperie dans la restauration. Bénévole ça a donné confiance. »

Récit 2 : « Je gère des structures collectives, très très très collectives, notamment un CHRS où les hommes sont à 3 par chambre. Là où tout à l'heure je parlais d'un point central qui est pour moi le vivre ensemble, on a un collectif qui, entre CHRS et c'est difficile, mais une fois que les personnes arrivent elles s'y installent et après avoir confiance, il y a une convivialité qui est exceptionnelle et un vivre-ensemble qui est très très riche. Par exemple on a accueilli dans des locaux qui sont pas du tout adaptés de 3 étages, 3 enfants avec handicaps dont 2 qui ne marchaient pas du tout, polyhandicapés, et là parce que les locaux étaient inadaptés j'ai vu une solidarité se mettre en place impressionnante car c'est une structure qui mélange des hommes seuls, des femmes seules, couples et familles. C'est très petit, c'est dégradé, c'est inadapté mais du coup, c'est le collectif qui fait qu'on va s'adapter à ses locaux. Du coup, c'est de l'entraide en aidant les mamans à monter les enfants, c'était veiller pour la petite fille qui a des troubles de la communication et qui s'échappe régulièrement, et donc tout le monde était bien vigilant à bien fermer les portes, à la rattraper quand elle partait. Pour moi c'est un quotidien qui est fort et ils savent dépasser ces locaux inadaptés, ce règlement qu'on essaye d'assouplir aussi, faut mettre un cadre mais il faut être souple que chacun trouve sa place et on va au rythme des personnes. Les équipes travaillent dans la bonne proximité avec les équipes qu'on accompagne, on a des relations très riches au quotidien et on s'en sert pour partager avec eux pour être en soutien des projets individuels personnalisés. Le collectif peut être lourd surtout dans des locaux pas adaptés mais une fois qu'on a dépassé le premier stade et qu'on se sent en confiance ça se passe très très bien. »

Partager les expériences

Les facteurs clés pour « S'intégrer à la vie sociale, s'ouvrir vers l'extérieur »

Collectif	Commun aux 2	Hors les murs
<ul style="list-style-type: none"> - Participation active des personnes à l'élaboration des plannings de sorties et leur permettre de s'approprier de nouveaux endroits au sein d'un public varié - Favoriser les sorties culturelles entre pairs comme vecteur d'intégration naturelle - Préparer l'accueil de la personne pour faciliter son intégration - Approche de l'accompagnement se rapproche du HLM 	<ul style="list-style-type: none"> - Encourager la personne à être actrice - Favoriser l'accès aux droits (où ? quelles règles ? quand ? comment ? pourquoi ? avec qui ?) - Apprentissage de la langue française - TS, bénévoles, assos, aident à valoriser le potentiel de chacun pour qu'il se sente utile 	<ul style="list-style-type: none"> - Créer le lien (entretiens hors logement) - Identifier, se multiplier et changer les repères (structures partenaires etc.) pour autonomiser l'accompagnement physique - Co-construire le réseau (multi-supports) - Travailleurs sociaux ont un rôle de médiateur avec les voisins pour favoriser l'intégration de la personne - Travail en amont avec les élus et création d'espaces de rencontre

Connaître les codes pour s'intégrer

Partager les expériences

Récits pour « S'intégrer à la vie sociale, s'ouvrir vers l'extérieur »

Récit 1 : « Je travaille dans un dispositif qui s'appelle Equipe d'Accompagnement à la Vie Sociale qui accompagne des personnes qui sont déjà dans le logement social ou privé. Nos missions ressemblent à un SAV si vous connaissez, au niveau social, ça va être la coordination du parcours au niveau dans l'accompagnement vers le droit commun et des problématiques sociale, c'est-à-dire faire le lien avec l'assistante sociale en CMS, CCAS selon si la personne connaît ou pas ses droits, au niveau insertion professionnelle, au niveau soin, comme faire du lien avec les différents professionnels. Comment les solliciter et à quel moment, et beaucoup de travail sur le volet « socialisation », comme se sentir bien chez soi mais aussi sortir sur l'extérieur connaître son quartier, sa ville et être avec d'autres personnes et faire des rencontres. Car ce sont des personnes assez isolées socialement. Le dispositif est venue des bénévoles. Le dispositif est venu surtout du constat de bénévoles à l'accueil de jour du Secours Catholique comme quoi il y avait des personnes, beaucoup de personnes qui une fois qu'elles avaient accès à un logement continuaient essentiellement à aller à l'accueil de jour, soit prendre le petit-dej, soit prendre sa douche même faire sa lessive, mais du coup, le seul lieu de socialisation et de lien c'est celui-là et soit ils investissaient très peu leurs logements et allaient tout le temps dans cet endroit car c'était le seul endroit où ils voyaient du monde et pour certains, ils pouvaient continuer à être dans un fonctionnement un peu de rue. Du coup, ce frein là on le rencontre même pour des personnes qui ont un logement depuis des années qui ont pu côtoyer l'accueil de jour pour la problématique financière, et donc comment accompagner la personne vers autre chose, dépasser la problématique financière et qu'elle ne se cantonne pas que à cet endroit. Les gens viennent là aussi par habitude, pour y voir des gens qu'ils ne verront pas à l'extérieur. »

Récit 2 : « Ce qui est favorisant pour nous au sein du centre c'est qu'on nous fait participer au planning du mois. Ils nous demandent de donner des idées sur les animations que l'on peut faire entre mamans ou alors avec les enfants. Par exemple, on sait que le mercredi on va à la piscine, on peut y aller en groupe, quand il y a les vacances scolaires, on peut aller dans un centre par exemple dans un parc par exemple, la Courneuve où on est allé une fois, les enfants se sont amusés, on a mangé et on a passé du temps. Dernièrement on a pu faire le parc St Paul, en sortie organisée où un référent social est toujours avec nous. Et donc ça nous encourage à y aller seules. »

Partager les expériences

Les facteurs clés pour « Être soutenu, se sentir en confiance pour faire ses choix »

Collectif	Commun aux 2	Hors les murs
<ul style="list-style-type: none"> - Soutien du collectif aux professionnels en situation de crise - Sentiment de sécurité à créer pour des liens réciproques - Identifier les personnes « soutenantes » au sein du collectif 	<ul style="list-style-type: none"> - Trouver un soutien, une écoute attentive et durable qui propose des solutions adaptées - Se sentir pris en considération dans ses choix, accompagné concrètement dans ses démarches - Donner du temps et accorder une aide et une écoute concrète - Définir, co-construire son projet « important pour lui » (besoins, potentialités) - Ne pas brûler les étapes : prérequis dans la réalisation du projet - Ne pas créer de cassure dans le parcours, créer des solutions individualisées et adaptées à la situation : dialogue avec les partenaires/Comprendre et identifier les besoins de la personne - Créer un sentiment de confiance, de reconnaissance - Créer des conditions pour que les PA puissent s'investir dans la vie collective et dans leur logement - L'étape de l'accueil est très importante pour créer un climat serein - Approche individualisée : 1 référent / personne - Ecouter les difficultés des personnes, assurer une continuité quel que soit leurs parcours : qu'elles se sentent soutenues quelle que soit leur situation - Demander de l'aide à d'autres professionnels lorsque la situation échappe à l'équipe pour garantir une continuité du soutien - La stabilité, le climat de confiance permettent les conditions nécessaires à l'expression des besoins profonds, des désirs - Mobiliser rapidement les professionnels en cas de situation problématiques ; estimer le degré d'urgence - Evaluer ce qu'on peut demander en lien avec d'autres professionnels - Dialoguer en équipe pour définir de nouvelles perspectives de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle liberté dans le choix de la personne ? choix contraint de l'environnement : trouver un terrain d'entente - Positionnement des professionnels : nécessité de prendre en compte la parole - Participation dans l'implication, quels outils ? - Synthèse partenariale pour inclure la PA - Créer conditions dans la collaboration de partenariats avec les PA - La rencontre dans toutes les dimensions de la PA - Permettre l'expérimentation : expérience commune - Importance du droit de changer, faire évoluer son projet - Mettre en situation de réussite, pas de « petit » projet

Sentiment de sécurité à créer pour des liens réciproques

Partager les expériences

Récits pour « Être soutenu, se sentir en confiance pour faire ses choix »

Récit 1 : « Je travaille dans un foyer pour personnes handicapées. Il s'agit d'un jeune qui est y rentré presque contre son gré, il me disait : « moi je ne veux pas vivre là, ils sont tous fous ». C'est quelqu'un qui a trouvé beaucoup de repères dans la structure et qui voulait travailler car il a une notion de l'argent, il a vraiment envie de gagner de l'argent. C'était très important pour lui de travailler et pas seulement de vivre au sein de la structure. On l'a donc accompagné au niveau de différentes étapes, comme la socialisation car il manquait un peu de confiance en lui mais aussi de des bases par exemple comme l'hygiène. Et tout a été fait. Il a été testé pour sa potentialité, l'écriture et la lecture, chez nous ils n'en ont pas tous, et on lui a fait faire un stage en ESAT. Il a voulu en intégrer un, ça a été un peu long le temps de trouver une place en foyer d'hébergement car nous avions déterminé qu'il ne pouvait pas vivre seul car il avait quand même besoin d'un certain accompagnement. Il y est donc depuis 2 ans, ce qui est « vachement » bien. Ce qui aurait pu être amélioré dans ce cas-là c'est l'impression que nous avions loupé quelque chose dans l'accompagnement car c'est quelqu'un qui reste encore très solidaire, et même si c'est dans sa nature, la responsable de la structure où on l'a mis, nous dit qu'il ne se laisse pas trop approcher, il est très solitaire. Ce qui est super c'est que la mise au travail s'est très bien passée car il est allé au bout de son projet de vie, mais je me dis qu'il y a peut-être une dimension qu'on a pas vue. Comme il était accueilli dans un collectif et qu'il était intégré à toutes les activités, il ne vivait pas seul maintenant qu'il est dans un foyer d'hébergement et qu'il est un peu plus livré à lui-même, quelque part il n'a peut-être pas les clés. »

Récit 2 : « L'histoire que je voudrais partagée s'est déroulée il y a quelques années, j'étais éducatrice spécialisée dans un centre d'hébergement d'urgence pour homme, où malheureusement les moyens étaient très limités dans le sens où on se retrouvait souvent seul professionnel en poste. Sachant que ceux qui connaissent le fonctionnement d'un CHU, l'accueil y est inconditionnel. Donc les personnes que l'on accueille on ne les connaît pas forcément et ce jour-là j'étais en poste, et un monsieur qui visiblement avait des problèmes psy, a décompensé et qui s'est mis à s'en prendre physiquement à un autre hébergé. Étant seule en poste, le temps d'appeler la Police et d'essayer de séparer et de mettre à l'abri la personne agressée. Il s'est passé quelque chose que j'ai trouvé exceptionnel, c'est que les personnes qui étaient hébergées sont venues me soutenir. C'est souvent le contraire car c'est nous qui sommes là pour aider et bien là c'est le contraire, ils m'ont soutenue. Certains m'ont demandé s'ils pouvaient appeler la police, ils m'ont aidé à mettre la personne agressée à l'abri, et essayer de contenir la personne. C'étaient des personnes, avec qui je me suis sentie en sécurité car je sais, qu'il y a des gens sur qui je peux compter en cas de difficultés. C'est donc moi qui me suis retrouvée aidée par les personnes qu'on était censé aider et accompagner. »

Partager les expériences

Les facteurs clés pour « Faire ensemble, être dans une dynamique partenariale » (équipe, personne accompagnée)

Collectif	Commun aux 2	Hors les murs
	<ul style="list-style-type: none"> - Impliquer les personnes dans un projet de A à Z/Permettre aux personnes d'être force de proposition/Accepter que toutes les personnes ne veuillent pas forcément s'impliquer - Repenser les modalités d'accueil notamment avec les personnes (et celles qui sont anciennes pour l'accueil des nouveaux) ; logique de <u>tutorat</u> pour valoriser la personne, être un repère (attention à l'équilibre entre tutorat et prise d'autonomie) - S'appuyer sur des « travailleurs pairs » en mettant à profit l'expérience ; rôle de passerelle et médiation/Interroger les pratiques de l'équipe « patient expert » - Valoriser les expertises de chacun : référent thématique (pro) + expertise des personnes (celles qui sont sorties dans un logement et qui peuvent soutenir les autres : sortir du jargon) - Accueillir les demandes diversifiées des PA : ne pas renvoyer toujours au référent/Croiser les logiques : référent /ouverture sur l'équipe - Créer des occasions conviviales avec les partenaires pour se connaître : plus facile de créer des liens de confiance sur les accompagnements 	

S'appuyer sur des « travailleurs pairs »

Partager les expériences

Récits pour « Faire ensemble, être dans une dynamique partenariale »

Récit 1 : « Je suis éducateur spécialisé sur un CHRS à la cité Myriam à Montreuil, et l'expérience à améliorer c'est la question du collectif car au début c'était vraiment cruellement manquant, et ça l'est toujours. Nous travaillons le week-end et nous avons mis en place des animations, mais vraiment par exemple jeux de société, de la mosaïque, pour essayer de fédérer autour d'un petit goûter, enfin une collation car on nous a dit que ça faisait trop enfant goûter, bref on grignote un petit truc. Pour améliorer, hier on a mis en place une réunion où on a écouté les attentes et les demandes. On a fait une réunion, on a pris un paperboard et on a noté tout ce que les personnes disaient, en quelles demandes d'activités, d'animations ils étaient en demande et non pas des idées qu'on pouvait nous avoir. On est parti d'abord de la personne mais sur le collectif. On fait ça en groupe où tous les hébergés, on a fait une affiche où on dit qu'on fait une réunion et qu'on va discuter ensemble. Et là on est en train de créer une commission avec des personnes accueillies pour mettre en place les choses, ça veut dire qu'on a fait un temps de débriefing où on a sorti 4 grandes catégories, divertissement, culture, voyage/séjour et sport et donc le but ça va être de travailler avec les personnes accueillies mais avec une nouvelle dynamique qui n'est pas descendante car on travaille ensemble d'entrée. Les personnes qui ont participé, c'était pas particulièrement des gens qui venaient aux autres animations, ou aux collations. On va présenter aux commissions ce qui est déjà existant (places de cinéma moins cher) qui vont être présentés par les travailleurs sociaux pour expliquer les partenariats qui existent déjà par exemple MCV pour les chèques vacances, mais pour les autres commissions, si on veut faire du sport pas cher on va essayer de mettre en place un partenariat pour avoir un tarif de groupe. On ne sait pas encore mais on lance des pistes, ça va être les commissions qui vont travailler et faire les démarches. C'est le collectif qui est porteur. Pour la partie sport, on part sur une base qui est déjà plus ou moins construite car les sports qui ont été demandés c'est genre le vélo, le foot, ils demandaient des footing, c'était soit des sports déjà mis en place soit en projet et donc l'idée c'est de mettre du concret sur ça, en se mettant en lien avec d'autres groupes, de faire ça dans des stades, et donc de voir toutes les formes que ça peut exister et c'est pas que les travailleurs sociaux, c'est ensemble on recoupe les informations. Pour le groupe divertissement, ça va être, comparer les tarifs, voir les partenariats sociaux, on a déjà par exemple avec la mairie, pour des billets de cinéma qui nous reviennent à 2€ et ainsi de suite. On va parler des outils qui existent déjà et voir les demandes. Pour le groupe séjour ça va être des partenariats avec l'ANCV, voir comment monter un projet de séjour, comment monter les dossiers de financement. »

Partager les expériences

Récits pour « Faire ensemble, être dans une dynamique partenariale »

Récit 2 : « je voudrais rebondir sur une expérience au sein du « chez soi » l'accueil des professionnels pairs où l'idée, c'est comme on disait tout à l'heure cette logique d'auto-support. C'est déjà au sein de l'équipe, c'est déjà décloisonner un peu nos positionnements, travailler vraiment sur nos logiques de partenariats et pour se faire s'appuyer sur des collègues qui sont passés par les structures, qui sont encore suivis par les structures médico-sociales, sociales, sanitaires, et qui sont sur une logique de pont, de passerelle de médiation et qui ont une action là pour le coup aussi bien du côté des personnes qu'on accompagne, avec cette dimension d'identification grâce à des choses vécues, similaires, et aussi bien du côté des professionnels de façon à réinterroger nos représentations, nos réflexions, ce qui nous vient nous assez naturellement, on s'aperçoit que c'est pas du tout ce qui vient à une personne accompagnée qui a vécu pour le coup le fait d'être accompagné. Et l'idée c'est comment on peut constamment interroger ensemble et faire une place en tout cas à ces interrogations communes. Pour ma part, ça fait maintenant 5 ans qu'on a démarré et je pense que j'aurai vraiment du mal à ne pas avoir des collègues travailleurs pairs. Ce sont des collègues qui sont embauchés pour travailler avec ce qu'on appelle leurs savoirs-expériences. Ils ont l'expérience d'avoir été suivis, par des professionnels dans des structures. Ils ont aussi l'expérience de maladies mentales, de problèmes psychiques, de problèmes d'addictions, de précarité, de rue etc. Et effectivement ils sont sur ce qu'on appelle au « chez soi », sur le versant santé mentale, dans un processus de rétablissement qui est suffisamment avancé pour nous faire part, nous soutenir aussi à partir de leur expérience, donc c'est vraiment une position de médiation. Et c'est un rôle de passerelle y'a des choses où effectivement on voit que le lien est complètement différent, la confiance qui est accordée aux collègues travailleurs pairs est complètement différente, y'a des choses qui parfois se passent de mot, et qui vont être déroulées complètement différemment et beaucoup plus simplement qu'on pourrait le faire nous. Nous sommes extrêmement complémentaires. On l'a vu par exemple encore très récemment, on est en période de recrutement, a priori un futur collègue qui est un entendeur de voix (il entend des voix), on a un processus de recrutement qui est un peu inversé, c'est-à-dire qu'on propose aux futurs collègues, aux candidats de venir passer une journée avec nous voir un peu comment on fonctionne, et après on fait un entretien. Et donc le candidat est venu et a passé une journée et il a participé à l'entretien avec une personne qu'on accompagne, il est passé 5 minutes, 5 minutes, pour que la personne qu'on accompagne lui parle de ses voix, nous ça fait 3 ans qu'on travaille avec cette personne-là, on a abordé le sujet mais ça a toujours été très compliqué et on sentait vraiment la personne fuyante. Là l'entretien s'est fait autour de ce sujet-là et la personne a expliqué la difficulté qu'elle avait à tenir son boulot, avec les voix, à se maintenir dans le logement, ne serait-ce parfois à sortir de chez elle, être dans la rue en entendant des voix, mais ça s'est fait d'une façon très instinctive, ce qu'on aurait pas pu faire nous. »

Donner de la valeur à notre action

- OBJECTIFS :
 - Identifier les apports de l'action de l'ACSC pour l'ensemble des parties prenantes.
- COMMENT : Le Procès
 - ✚ Et si l'accueil collectif à l'ACSC disparaissait ?
 - ✚ Et si l'accompagnement hors les murs disparaissait ?



LE PROCES : et si l'accueil collectif disparaissait ?

L'action de l'ACSC autour de l'accueil collectif doit s'arrêter car il n'apporte rien à la société, il n'a aucune utilité sociale... Défendez le !

- Ce qui nous rend fiers c'est la solidarité entre les personnes. Le fait d'intégrer une personne dans un groupe permet de rassurer, cela donne le sentiment d'appartenir à un groupe et d'avoir la reconnaissance au sein de ce groupe.
- De pouvoir travailler avec des personnes mises à l'écart par la société, ne pas être dehors, apprendre à vivre ensemble, participe à la culture du vivre ensemble
- Les structures collectives permettent de développer certaines envies, que concrétiserons certains par des projets, des stages et qui permettront de rebondir hors du collectif.
- Les structures d'accueil collectif de l'ACSC répondent à une urgence sociale, celle du sans-abrisme et nous proposons un accueil qui incarne la solidarité et l'inconditionnalité sans discrimination entre les personnes.
- Permettre également aux accompagnants d'apprendre et nous avons d'ailleurs relevé le fait qu'il y avait beaucoup de stagiaires dans nos structures où tout le monde apprend pas seulement les personnes accompagnées.

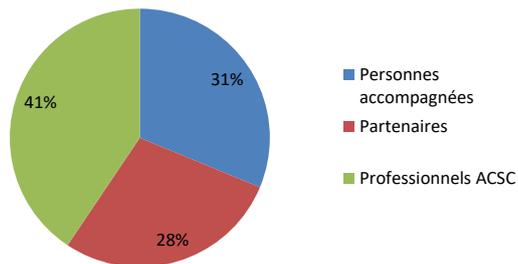
LE PROCES : et si l'accompagnement hors les murs disparaissait ?

L'action de l'ACSC autour de l'accompagnement du hors les murs doit s'arrêter car il n'apporte rien à la société, il n'a aucune utilité sociale... Défendez le!

- « Ce n'est pas parce qu'il y a accompagnement hors les murs qu'il n'y a plus de collectif, il faut juste trouver les lieux, les passerelles entre les deux ». L'idée est de trouver le compromis entre l'accompagnement individuel et les propositions collectives pour la personne.
- L'accompagnement « hors les murs » c'est aussi pour acquérir une autonomie, pour mettre aussi une personne en valeur et ça rassure... ce qui permet de s'insérer plus facilement dans la société.
- Il y a aussi le rôle de médiateur que l'accompagnateur peut avoir...et de relais, car on est repéré par les partenaires et on coordonne un parcours avec différents professionnels, ce qui évite de cloisonner le travail de chacun.
- « [Ce qui nous rend fiers] c'est justement ce type d'accompagnement, toute la souplesse que cela engendre, et la créativité. Pour moi l'accompagnement hors les murs c'est se donner une possibilité et aux professionnels et à la personne accompagnée de créer l'accompagnement. On parlait de liens partenariaux entre personne accompagnée, équipe et travailleurs sociaux, il me semble que cela prend tout son sens. »
- Il permet aussi de lutter contre les discriminations. Quand on a un toit, on a un logement, on se sent un peu comme tout le monde, on n'est pas étiqueté « hébergé » dans une structure collective.

Bilan de la journée

les participants



Bilan de la journée

Qu'avez-vous pensé de cette journée ?



Les participants ont beaucoup aimé les échanges entre les personnes et les temps de travail autour des différents thèmes. Plus d'interactions avec le public lors du procès aurait été apprécié afin de « titiller » et approfondir les arguments. Ils soulignent que malheureusement une journée c'est trop peu pour échanger et approfondir sur les pratiques, sachant que cela prend un peu de temps de se connaître et se sentir plus à l'aise pour parler. Enfin, ils ont trouvé la journée très instructive.



CYCLE DE JOURNÉES THÉMATIQUES « ÉVALUATION INTERNE ET UTILITÉ SOCIALE »

Compte-rendu de la demi-journée petite enfance Jeudi 27 juin 2017

L'évaluation par vous et pour vous !
Ensemble, valorisons le sens de nos actions.



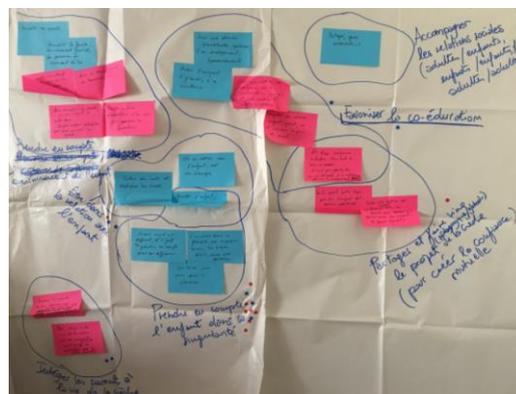
Croiser les représentations

- OBJECTIF : identifier les 4 dimensions prioritaires de la **petite enfance**
- COMMENT : le photolangage
- Un seul groupe constitué de salariés et de parents
- En répondant à 2 questions :
pour vous qu'est-ce que, accueillir un enfant en crèche?
pour vous qu'est-ce que, accueillir un parent en crèche?



Croiser les représentations

Groupe de salariés et de parents



Croiser les représentations

Il a été proposé de voter pour deux dimensions : celle qui était **prioritaire** pour chacun et celle qu'ils avaient le plus **envie de travailler**.

Accueillir un enfant, un parent en crèche c'est :

- *Prendre en compte l'enfant dans sa singularité* (dimension prioritaire 10 votes)
- *Être dans la relation avec l'enfant* (3 votes)
- *Favoriser la coéducation* (2 votes)
- *Intégrer les parents à la crèche* (2 votes)

Partager les expériences

- OBJECTIFS :
 - Partager les pratiques et les expériences vécues
 - Identifier les facteurs clés de réussite
- COMMENT : le World café



- **Tirez le dé et racontez soit une expérience réussie, à améliorer, ou innovante**

Partager les expériences

Les facteurs clés pour « prendre en compte l'enfant dans sa singularité »

- Etablir des liens de confiance les uns envers les autres (équipes, famille/partenaires) ;
- Une cohésion d'équipe très forte ; formation de l'équipe (adéquate et de qualité) ;
- Mise en place de réflexion sur la nutrition
- Mettre en place des partenariats pour la prise en charge de l'enfant
- Prendre en compte l'enfant (malade chronique, enfant avec handicap)
- Communiquer sur l'enfant autrement et sortir du « manger/ boire/ dormir » ; mettre en place une personne référente par enfant, vrai relais pour les parents
- Respecter le rythme de l'enfant

Une référente pour créer un lien de confiance



Partager les expériences

Récit pour « prendre en compte l'enfant dans sa singularité »

Récit 1 : « Je vais raconter une expérience réussie. C'est une expérience autour d'une petite fille qui a développé un diabète alors qu'elle était accueillie à la crèche depuis une année et avoir réussi à la garder à la crèche en lui apportant les soins dont elle avait besoin. La crèche était à côté de l'Hôpital Robert Debré, et l'enfant a été accueilli à l'hôpital au moment des vacances de Noël. A 2 ou 3 personnes de la crèche, nous sommes allées la voir à l'hôpital au moment de son hospitalisation, et nous avons ensuite décidé de garder cet enfant à la crèche alors que partout ailleurs les contrats sont généralement stoppés, ce qui fait que les mamans s'arrêtent de travailler pour s'occuper de leur enfant. Nous avons fait tout un travail d'information et de formation, 5 personnes ont été désignées de la crèche, qui ont été formées à l'hôpital à l'injection de l'insuline, dans des choses hyper cadrées et sécurisées. Ensuite quand l'enfant est revenue à la crèche, on a bénéficié d'infirmières de l'HAD (Hospitalisation à Domicile) du réseau qui sont venues tous les jours nous montrer les gestes et ensuite l'enfant est resté jusqu'à ce qu'elle aille à l'école. La maman était infirmière, elle nous avait signé un papier pour qu'on puisse faire les actes. Le papa était pas très stable, il était là et puis pas là, donc quelqu'un sur qui on ne pouvait ni compter au quotidien ni au niveau des finances. Donc c'est la maman qui faisait vivre la famille et on s'est dit aussi que si la petite fille n'avait plus de place en crèche, elle ne pourrait plus travailler, avec le risque de tomber dans une sorte de précarité, d'isolement qui aurait été vraiment très compliqué pour elle.

C'était aussi l'idée de soutenir cette maman lors de cette épreuve-là, au moment du diagnostic et du fait que c'était une maladie a priori qu'on a à vie. Il y en a de plus en plus et chez les tous jeunes enfants, dans le service on a vu beaucoup de tous petits bébés. Cela a déclenché au sein de la crèche une hyper vigilance, mais ça a aussi impliqué une réflexion sur ce qu'on mettait par exemple à disposition des enfants dans les fêtes quand on faisait des fêtes, on avait la cuisinière qui au niveau de toute cette diététique-là, n'était pas vraiment dans ce que moi, déjà, je souhaitais mettre en place car j'étais dans une autre approche par rapport à la nutrition. Comme par exemple les chips dans un gouter de très jeunes enfants, c'était pas quelque chose qui me convenait, des bonbons...et donc on a décidé de mettre des fruits, des aliments avec une qualité nutritive différente. »



Partager les expériences

Récit pour « prendre en compte l'enfant dans sa singularité »

Récit 2 : « pour moi l'expérience innovante où laquelle je pense c'est vraiment cette crèche-là [Bab'Ivry], avec la prise en compte de l'enfant en tant que personne et puis du coup je vois bien la référente de mon bébé qui apprend à la connaître et du coup s'adapte et la met sur le tapis car elle voit qu'elle aime bien. Elle aime bien aussi la sorte de transat et la met souvent dedans et d'ailleurs elle s'endort souvent là, et du coup ça je ne l'avais pas autant ressenti avec la crèche départementale dans laquelle on avait mis nos autres enfants. Ici on a une réelle prise en compte de la singularité de l'enfant. Avant c'était plus, à quelle heure ils dorment, à quelle heure ils mangent, et puis des questions de rythme à respecter, alors que là on sent que l'enfant est accompagné. Ce qui était intéressant c'est qu'elle [la référente] donne des conseils quelque part, l'air de rien, en plus elle le fait d'une manière très psychologique en suggérant des choses. Et elle voit si le parent est preneur, elle développe mais du coup je trouve que le casting de l'équipe est vraiment top, on s'est retrouvé avec une maman dans notre cours de yoga et on s'est dit que c'était vraiment génial, B. elle est vraiment super. L'autre jour on était encore que dans le local à poussette, elle [ma fille] a commencé à s'agiter je pense qu'elle avait reconnu l'endroit, je vais dans la section où B. n'est pas encore arrivée, je voyais ma fille qui tournait la tête de tous les côtés et là B. arrive et se pose devant elle, elle l'a regardée un sourire jusque-là et s'est mise à babiller. Je me suis rendue compte qu'elle la cherchait, elle tournait la tête sans arrêt. C'était incroyable ! »



Partager les expériences

Les facteurs clés pour « être dans la relation avec l'enfant »

- Etablir un lien avec les parents
- Ne pas faire à la place ; respecter son rythme et ses acquis ;
- Permettre à chacun de s'exprimer :
 - Valoriser la personnalité de chaque enfant ; ne pas poser des objectifs
 - Permettre à chacun de prendre du plaisir
 - Ne pas attendre de tout le monde la même chose
- Construire des outils de suivi/des temps d'observation des enfants ; structurer l'analyse, des repères, pour cibler l'observation; ne pas être dans l'interprétation
- Respecter l'enfant :
 - Expliquer tous les gestes, les actes qu'on fait
 - Respecter ses besoins ; répondre aux besoins pour qu'il puisse prendre en compte les besoins des autres
 - Ne pas mentir, lui expliquer ce qu'il va vivre
 - Poser des limites
 - Ne pas s'imposer « pas de câlin s'il ne veut pas »

S'adapter à l'enfant pour qu'il puisse apprendre à s'adapter lui aussi



Partager les expériences

Récits pour « être dans la relation avec l'enfant »

Récit 1 : « A la crèche nous avons mis en place, [une organisation où] chaque salariée a une heure par semaine où elle n'est pas sur le terrain, et elle fait les observations terrain des enfants dont elle est référente. Donc on a créé une grille d'observation, donc le développement général, la psychomotricité, le langage, la propreté, les petites choses rigolotes, les anecdotes, tout ce qui concerne le développement de l'enfant dans sa globalité. Donc y'a des thématiques et chaque salariée toute cette semaine a 4 ou 5 enfants en référent et elle met à jour ses feuilles d'observation ce qui nous permet de voir dans la durée de l'accueil les points qui ont évolué. Savoir que à telle date il y a eu un problème de sommeil, savoir qu'est-ce qu'on a mis en place, est-ce qu'il y a eu une rencontre avec les parents, c'est en fait un suivi sur ce qu'on peut observer de l'enfant. Et ensuite le parent peut à la fin de l'accueil ou en cours de l'année le demander pour le lire. C'est un document qu'on peut transmettre aux parents, pour suivre l'évolution de l'enfant à la crèche, ce que nous, on observe. Pour être dans la relation avec l'enfant il faut être dans l'écoute, l'observation, être attentif, même si on est un groupe, à regarder l'enfant individuellement. Si je fais une activité et que je mets les Lego, je vais avoir 7 ou 8 enfants avec moi, je vais pouvoir me mettre un peu en retrait et les voir jouer, ceux qui jouent ensemble, ceux qui jouent tout seul, ceux qui ne veulent pas partager, ceux qui sont beaucoup dans l'imagination. »

Récit 2 : « Pour être dans une relation de bonne qualité avec l'enfant, ce qui est très important c'est le respect de l'enfant. Et dans l'accompagnement de l'enfant, de ne pas s'imposer en tant que professionnelle par exemple, mais de suivre l'enfant, et de par exemple « ne pas faire un câlin à un enfant s'il n'a pas demandé clairement, ne pas faire un bisou s'il n'a pas demandé par exemple. C'est aussi comme la maman l'a dit, c'est raconter ce qui se passera, c'est respecter l'enfant dans sa vie en crèche, lui expliquer les gestes qu'on va avoir sur lui, quand on va le moucher. »

Récit 3 : « ce qui est important c'est d'être dans la relation avec les parents, s'il n'y a pas de liens faits avec les parents, cela sera plus difficile de créer une relation rassurante et de confiance avec l'enfant. De base, si les parents sont réfractaires ou bien sont anxieux, la relation avec l'enfant sera plus difficile à construire et à mettre en place. »



Partager les expériences

Les facteurs clés pour « Favoriser la coéducation »

- Avoir des professionnels spécialisés en crèche, avoir à disposition d'autres compétences « pluridisciplinaires » ; un autre regard ; si c'est le parent qui le dit c'est autre chose, ça a un autre effet
- Avoir un relais, sortir de la relation unique
- Partager l'expériences / expertise des pro :
 - apprendre avec les autres ;
 - approfondir les questions des parents, faire émerger la solution qui est déjà chez les parents
 - Accompagnement, être côte à côte, réfléchir ensemble
 - Sortir de la posture de sachant/non-sachant
- Temps de rencontre individuel, privilégié ; sans enfant ; plus facile d'aborder des questions sensibles ; pas d'obligation selon les besoins de la famille ; beaucoup de parents répondent à l'invitation ;
- Éviter un discours négatif devant l'enfant sur les parents et sur les professionnels

Sortir de la posture de sachant/non-sachant



Partager les expériences

Récit pour « favoriser la co-éducation »

Récit 1 : « Au niveau de la crèche, on a mis en place des rencontres parents professionnels qui sont des temps soit à la demande du parent soit du professionnel ou de l'équipe. Ce sont des entretiens qu'on propose 2 fois par an aux familles au minimum. On envoie une invitation, pas une convocation, à une rencontre avec 2 professionnels de la crèche à un moment qui leur va bien (ils choisissent l'heure et le jour) et nous, on se met à disposition des parents pour discuter de la vie de l'enfant à la crèche, ce qui s'y passe, ce que l'on peut observer, les anecdotes, ce qu'il aime faire. On fait un petit retour de l'enfant à la crèche et du coup les parents vont naturellement et spontanément nous poser des questions, soit ils ont des inquiétudes sur la rentrée scolaire, ou l'acquisition de la propreté, sur l'alimentation, le sommeil... C'est dans le cadre de ces entretiens que ça ressort car c'est un temps privilégié entre le parent et le professionnel qui se fait aussi en dehors de l'accueil ou de la sortie de la crèche, dans une autre salle, sans que l'enfant soit là. C'est donc un vrai temps consacré à cet échange-là et ça fonctionne très très bien. Et c'est pour tous les parents. (...) Tous les mois on propose à 10 familles, qui sont libres d'accepter c'est comme ils veulent et le mois d'après on propose à 10 autres familles en roulement. On choisit 10 familles à qui on envoie 10 invitations, ce n'est pas une convocation, c'est une invitation, ils me renvoient les invitations, on organise les entretiens et quand on a fini cette série d'entretiens, on renvoie d'autres invitations. Ce sont des entretiens individuels avec chaque famille. Et ça c'est très très bien, ça fonctionne très très bien. Tous les parents adorent ces moments. Il n'y a pas l'enfant qui est là, c'est une relation privilégiée et individualisée. Comme c'est une invitation il n'y a pas d'obligation à venir. C'est suivant le besoin de la famille et on se rend compte qu'on a au moins 60% qui viennent. »



Partager les expériences

Récit pour « favoriser la co-éducation »

Récit 2 : « Moi je suis très très intéressée depuis que ma fille est rentrée en crèche, d'avoir des conseils des personnes spécialisées vu que c'est ma première petite fille, je n'ai aucune idée de comment ça se passe. C'est vrai qu'on lit des bouquins, mais quand on est en face avec des personnes spécialisées, avec la directrice, voilà, on est rassuré, ça nous accompagne. Moi ça me rassure pour l'éducation de ma fille. Vous m'accompagnez dans l'éducation de ma fille et avec votre expérience. Chacun a son domaine, moi je suis dans le bâtiment, je suis architecte, j'ai rien à voir avec l'éducation et là je fais confiance à des personnes du domaine, c'est surtout ça. Cette petite fille elle a à peine 2 ans, je suis très contente d'avoir une place en crèche, parce que être tout le temps dans les pattes de maman, laisser se développer sans (...) cette petite fille comment elle va réagir en collectivité ? Là, par exemple je suis inquiète parce qu'elle mange pas. Je sais qu'elle voudrait manger que des pâtes et du pain car à la maison elle mange tout mixé car c'est maman qui prépare tout. Je suis un peu stressée mais je me dis elle va s'adapter. Ça me stresse, hier elle a commencé ses journées complètes et elle mange pas et ça m'inquiète un peu mais je me dis elle va pas mourir pour autant. Je me dis elle va apprendre avec les autres, elle va copier. Moi ça m'inquiète un peu je vais pas dire que ça m'inquiète pas, mais je me dis qu'elle prendra le temps de s'adapter à manger comme tous les autres enfants. Je me dis que c'est peut-être moi, car j'ai fait très très attention à ma petite fille, je suis passée par un traitement très lourd pour l'avoir, je suis passée par une FIV alors j'ai pas travaillé pendant 4 ans, pour elle, déjà pour l'avoir et pour la garder mais ça se passe très très bien, quand je la dépose le matin elle est rassurée « bye bye maman » elle ne pleure jamais. D'ailleurs hier on l'a déposée moi et son papa, elle est très colère avec son papa, elle pleurait, ça me rassure, je me dis ma vie qu'elle est rassurée. Si elle pleure elle est collée à maman en plus elle voit personne d'autres elle est tout le temps avec moi, ça fait 2 ans qu'elle était avec maman. 2 ans pour l'avoir et 2 ans pour la garder alors c'est un trésor pour nous, mais je vis très très bien la séparation. J'avais peur pour moi au départ, j'avais très peur pour moi que pour elle et je vis très bien cette séparation. Même elle, elle dort, « bye bye maman », et quand j'arrive elle me fait coucou et elle repart. Là je viens de la déposer, elle a rien dit, elle [l'auxiliaire] lui a expliquée que maman a une réunion et qu'elle va dormir, et puis voilà. »



Partager les expériences

Les facteurs clés pour « intégrer les parents à la vie de la crèche »

- Intérêt de l'enfant à prendre en compte avant tout : penser à son bien-être
- Mettre en place des moments de rencontre simples et non-imposés (ex : petit-déjeuner)
- Créer des espaces de parole libre (équipes / familles)
- Mettre en place des ateliers pour les parents/enfants au sein de la crèche ;
 - pour créer des liens professionnels et familles ;
 - En communiquant efficacement auprès des familles ;
 - En proposant des activités qui plaisent aux parents ; leur demander (!) et qui conviennent en terme d'horaires, avec des activités différentes (lecture, activités manuelles, chants etc.)
- Savoir à quoi servent les réunions en ayant un ordre du jour, objet de la réunion, (ex : commissions, conseils de crèche etc.)
- Réinterroger le dispositif ; correspond-il encore ? Évaluer sa pertinence.

Privilégier les espaces de parole



Partager les expériences

Récits pour « intégrer les parents à la vie de la crèche »

Récit 1 : « quand on a commencé les fameux conseils de crèche, il nous demandaient, il fallait qu'il y ait la responsable, la psy, 2 ou 3 auxiliaires triées sur le volet, il y avait l'élu à la petite enfance de la mairie qui venait, moi c'était pas le département, c'était une commune, il y avait la responsable en chef du service Petite enfance, et les parents venaient là et je me souviens d'une maman, qui était très sensée, qui, alors que moi en tant que directrice, je passais mes journées entières chez les bébés à remplacer des référentes, des trucs de dingue, parce que déjà au départ il y avait juste en matière de personnel donc s'il manquait quelqu'un c'était une cata. Et les locaux, on était dans des algéco qui sont devenues pérennes après, théoriquement provisoire mais finalement ils ont laissé la crèche. Crèche que j'avais ouverte en plus, en algéco oui, avec une conception, une normalisation des locaux vraiment pas pratique donc ça rajoutait par rapport au manque de personnel et cette maman avait une petite fille chez les bébés et effectivement les enfants pleuraient beaucoup à certains moments de la journée. Comme celle qui accueillait les enfants pouvait se retrouver toute seule à faire l'accueil jusqu'à, au moins, 10h-10h30 toute seule avec 12 enfants à accueillir. Donc elle disait qu'il n'y avait peut-être pas assez de personnel, enfin la question était... et la réponse de notre chef responsable petite enfance : « écoutez Madame, si c'est trop compliqué pour vous de mettre votre fille en crèche vous pouvez prendre une assistante maternelle ». En fait c'était aussi contrôler la parole des parents, un petit peu comme une vitrine de tout se passe très bien en fait, on vous musèle et tout se passe très bien. Et moi j'étais figurante dans l'histoire on ne me donnait pas trop la parole. C'était l'élu et la responsable petite enfance qui parlaient. Bon, du coup, on fait du chemin et moi je faisais des petits cafés pour les parents tous les mois, c'est des trucs tout bête, on met une table à l'entrée, on fait couler le café, on achète des viennoiseries et donc avant de courir au boulot, tenez prenez un café et on discute même si c'est 5 minutes et avec les parents du coup ça peut créer des liens, avant ils ne s'étaient jamais parlés et ce matin-là ils sont arrivés en même temps et du coup ils se mettent à discuter et puis ça peut créer du lien entre eux. Mais faut pas se donner trop d'ambition, mais juste faire simple. Dans ces moment-là, ça contribue aussi au fait que les parents se sentent à leur place de parents dans la crèche où il y a un réel travail d'accueil des familles. Chez les plus grands ça peut être un parent qui a un peu plus de temps et qui va venir faire un atelier. »

Partager les expériences

Récits pour « intégrer les parents à la vie de la crèche »

Récit 2 : « on a fait une expérience qui n'a pas réussie, on avait pour projet de faire un atelier dans la section, on a défini une date, on voulait faire quelque chose autour des comptines, partager avec 2 ou 3 parents et puis les enfants présents et au final tout a été bien préparé et il y a eu de la communication pour parler de ce temps, une feuille a été mise à disposition des parents pour qu'ils puissent s'inscrire et puis au final il y a des parents qui se sont inscrits et au dernier moment ils n'ont pas pu venir donc on s'est retrouvé sans parent, on a quand même fait l'activité mais c'est vrai que du coup, on s'est questionné est-ce que c'était le bon moment de la journée ? C'était positionné sur le matin, peut-être que l'après-midi ça aurait été mieux, peut-être que les comptines ça intéressait pas trop non plus. Un autre atelier avait été proposé plus activité manuelle autour de la galette mais il n'y a pas eu non plus d'inscrits. Les parents ne pouvaient pas. »

Donner de la valeur à notre action

- **OBJECTIFS : Identifier les 5 ou 6 ingrédients qui font l'utilité sociale, ma valeur ajoutée des crèches de l'ACSC (aujourd'hui et à l'avenir)**
- **COMMENT : la recette pour bien grandir en crèche**



Qu'est-ce qu'apporte l'action de l'ACSC ?

La recette pour bien grandir en crèche à l'ACSC

- Confiance parents / professionnels / enfants
- Importance des temps de formations, de réunions, d'échanges (analyse de la pratique) pour les équipes
- Bienveillance envers les enfants, les parents et les professionnels
- Mettre à disposition des activités qui permettent aux enfants de prendre plaisir et de faire des expériences
- Respect du cadre, de la structure collective. Elle accueille les enfants de façon individuelle, mais ne pas oublier que c'est aussi un lieu collectif
- Echanges conviviaux, échanges éducatifs :
 - entre parents
 - entre enfants,
 - entre professionnels,
 - entre tous les parents, enfants, professionnels
 - Entre parents et professionnels
 - Entre professionnels et enfants
 - Idéalement de différents milieux sociaux

Apprendre à vivre ensemble

Qu'est-ce qu'apporte l'action de l'ACSC ?

La recette pour bien grandir en crèche à l'ACSC

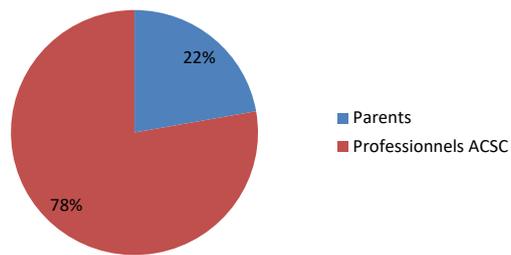
- Un projet social fort
- Affirmer une pédagogie de référence
- Travailler en partenariat avec l'environnement (ville, associations, services sociaux etc.)
- Garantir la sécurité affective des enfants
- Créer une association des parents des crèches de l'ACSC



Un cadre ouvert et soutenant

Bilan de la demi-journée

les participants



Bilan de la journée

Qu'avez-vous pensé de cette demi-journée ?





CYCLE DE JOURNÉES THÉMATIQUES
« ÉVALUATION INTERNE ET UTILITÉ SOCIALE »

Compte-rendu de la matinée de clôture
Vendredi 7 juillet 2017

L'évaluation par vous et pour vous !
Ensemble, valorisons le sens de nos actions.



OBJECTIFS

3 objectifs identifiés pour la démarche :

- **Se rencontrer**, créer du lien entre les salariés, les personnes accompagnées, les partenaires, les bénévoles et les administrateurs.
- Recueillir de la matière pour **construire les référentiels d'évaluation**. A partir des échanges et de ce qui est ressorti lors de ces journées, une liste de questions a été élaborée, qui doit servir aux professionnels et aux personnes accompagnées à évaluer l'action. Ce sont des référentiels qui sont construits par des « experts de la réalité » soit l'ensemble des parties-prenantes qui ont participé à ces journées.
- **Co-construire une vision commune** pour chacune de nos activités. Identifier notre spécificité, notre façon particulière de « faire accompagnement » à l'ACSC.



ATELIER 1

Relecture des référentiels et évaluation de l'impact social

- 2 à 3 représentants de chaque journée thématique ont été réunis pour travailler en sous-groupe et ont assuré une relecture de son référentiel pour identifier s'il traduit bien l'esprit et les échanges de la journée, si des choses sont à supprimer, modifier, ou ajuster.
- Il est demandé à chaque groupe d'identifier les questions, critères les plus importants pour évaluer l'impact de notre action sur les personnes, les relations, la société.
- Les questions les plus significatives sont choisies et il est demandé à chaque sous-groupe de répondre à la question : « Comment pourrions-nous le mesurer ? » (indicateur qualitatif ou quantitatif)

IMPACT SOCIAL ET INDICATEURS

	QUESTIONS	INDICATEURS
Santé et soins	Les professionnels accompagnent-ils les personnes à la compréhension de leur état de santé ?	Mesure des actes (ProGdis) + Observation des traitements et indications thérapeutiques
	Les personnes accompagnées sont-elles impliquées avec les professionnels sur des projets / actions communes relatives à la promotion de la santé afin de renforcer la relation de confiance/proximité ?	- Nombre de personnes associées aux actions - Nombres d'actions mises en place
Parentalité	Les différentes façons d'« être parent » sont-elles interrogées régulièrement en équipe et avec les personnes accompagnées, avec l'appui d'intervenants extérieurs ?	- Nombre d'entretiens, lieux d'expression en groupe permettant aux parents d'exprimer leur propre vision de la famille et de la parentalité - Nombre de professionnels inscrits à des formations « parentalité »
	Est-ce que la place de l'enfant est prise en compte dans le cadre de l'accueil des familles ?	- Types d'outils d'accompagnement spécifiques (livret d'accueil de l'enfant, projet personnalisé, règlement...) - Nombres et nature de services spécifiques mis en place (crèches, services enfance/jeunesse, professionnels dédiés...) - Nombre et nature types de partenariat avec les structures locales (CMP, CLSH, centres sociaux...)

IMPACT SOCIAL ET INDICATEURS

	QUESTIONS	INDICATEURS
Mise en Activité	Des mises en situations, des stages ou toute autre action pertinente sont-ils proposés afin d'aider la personne à expérimenter et prendre des risques ?	Nombres d'actions pertinentes réalisées
	Les personnes estiment-elles qu'elles mettent à profit leurs compétences et qu'elles se rendent utiles à la société ?	Point d'étape sous forme de questionnaire auprès des personnes
Logement accompagné	Les locaux et équipements (collectifs et privés) de la résidence sont-ils en bon état, renouvelés régulièrement et permettant un accueil digne de chaque personne ?	- Suivi du "cahier technique" - Etat des lieux des logements
	Les personnes acquièrent-elles des savoir-faire, savoir-être leur permettant d'être plus autonomes (gestion du logement, démarches administratives,...) ?	Questionnaire semi-ouvert proposé pendant l'admission, en cours de parcours et avant la sortie
Accueil collectif	Le collectif permet-il de créer/renforcer les liens de solidarité entre les personnes, notamment à partir des centres d'intérêt de chacun (entraide, échanges de savoirs, savoir-faire,...) ?	- Mise en place d'un répertoire partagé (cité/territoire/intranet) des savoirs de personnes et professionnels - Nombre de personnes ayant bénéficié du partage des savoirs
	Le "droit à l'erreur et au recommandement" est-il inscrit comme principe d'accompagnement ?	- Questionnaire sur le ressenti des personnes et professionnels - Se doter d'une échelle des actes qui peuvent faire l'objet d'un droit à l'erreur

IMPACT SOCIAL ET INDICATEURS

	QUESTIONS	INDICATEURS
Hors les murs	Le dispositif favorise-t-il l'accès et le maintien dans un logement pérenne (diminution endettements, risques d'expulsion) ?	- Mise en place d'un tableau personnalisé de la gestion financière de la personne accompagnée - Evaluer régulièrement le "savoir habiter"
	Le dispositif agit-il en rôle de médiateur afin d'apaiser les relations des personnes logées/hébergées avec les bailleurs, le voisinage ?	- Etablir une liste à jour des acteurs du territoire "de vie" - Favoriser les rencontres avec les différents pour promouvoir la cohésion sociale
Petite enfance	Toutes les expertises (parents, professionnels, bénévoles...) sont-elles valorisées, notamment lors de situations difficiles, en évitant la posture « sachant/non-sachant » ?	- Nombre et nature de moments conviviaux/échanges organisés - Questionnaire auprès des personnes - Construction du projet éducatif en valorisant toutes les expertises
	Les professionnels sont-ils amenés à interroger les notions de développement du jeune enfant et de parentalité, selon une approche non-normative et de non-jugement à l'égard des parents ?	- Outil mis en place selon l'approche pédagogique : Livret d'adaptation, bilan, transmission. - Outils mis en place pour l'équipe : réunion d'équipe mensuelle, GAP, entretien individuel, - Travailler en réseau / tisser des liens avec d'autres structures.

ATELIER 2

Exprimer la vision commune de nos activités

« Est-ce que la façon propre de faire à l'ACSC permet de dire quelque chose de particulier sur l'humain, sur la relation aux autres et sur la relation à la société ? »

- Par rapport à chacune des activités se poser la question : « Est-ce que dans la manière de faire ... (santé, parentalité, mise en activité....) des Cités, il y a quelque chose de particulier, d'original, de différent, que vous voudriez mettre en valeur ? Comment et pourquoi ? »
- Il s'agit d'évaluer l'utilité sociale non pas pour vérifier qu'un objectif a été atteint mais pour donner de la valeur à ce que l'on fait. On cherche à évaluer la qualité de la relation, à se nourrir du regard de l'autre, à identifier des passerelles et des éléments communs. L'utilité sociale permet de nommer la spécificité de chaque structure.
- Une enveloppe est à disposition avec une sélection d'éléments issus des journées et des échanges qui nous ont parus significatifs pour identifier l'utilité sociale de chaque activité et la définir en une seule phrase/slogan par activité.

Donner de la valeur



Donner de la valeur





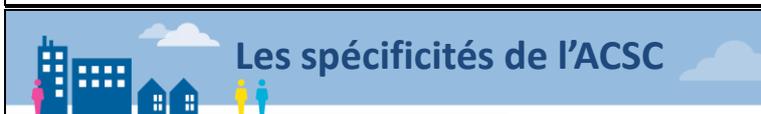
Les spécificités de l'ACSC

Les Cités, révélatrices de talents

Dans chaque groupe, il est ressorti une façon spécifique de porter le **regard sur l'humain**, que ce soit en collectif, hors les murs, dans le travail avec des parents ou lors de la mise en activité.

Dans la façon de faire accompagnement à l'ACSC, nous n'allons pas nous focaliser exclusivement sur ce qui va mal, les besoins, les failles à combler mais essayer de faire ressortir, de valoriser la **capacité créatrice** de chacun.

Faire ressortir ce que chaque personne peut apporter, ce qu'il a en lui comme ressources. **C'est parce ce que l'on croit que l'autre a des ressources que la personne pourra y croire et changer son regard sur elle-même.**



Les spécificités de l'ACSC

Les Cités, des lieux de réciprocités, d'échanges et d'apprentissage où chacun peut apprendre de l'autre

On casse les logiques de pouvoir, la relation à sens unique. On sort des postures binaires « sachant/non-sachant » : **chacun est porteur d'une ou plusieurs expertises qui sont à valoriser.**

Nous sommes à la recherche de la réciprocité au sens de ce que Paul Ricœur a appelé la sollicitude. A savoir, cette vertu pour laquelle chacun se sent obligé envers l'autre, mouvement qui nous porte vers l'autre avec une attitude d'attention et vigilance. Car l'autre peut m'apporter quelque chose, je peux donc recevoir selon une dynamique authentique d'échanges.



Les spécificités de l'ACSC

Les Cités, des lieux de confiance où l'on peut expérimenter

La **posture professionnelle est marquée par une volonté d'ouverture, de questionnement afin de sortir des stéréotypes** du « bon parent », des chemins classiques et prédéterminés, l'idée standardisée de « savoir-habiter ».

Le **professionnel accompagne la personne au plus près de ses choix** pour qu'elle-même bâtisse son parcours, **en tâtonnant, en expérimentant, au risque de se tromper (droit à l'erreur), pour mieux réajuster.**

Les dimensions choisies lors des ateliers « être soutenu », « se sentir en confiance pour faire ses choix », « être soutenu pour être libre », « oser et (se) faire confiance » en sont l'illustration.

