

Jean Michel JAMONT

**Comment la crise, d'hier et d'aujourd'hui, amène le collectif de
demain ?**

Accueil de jour et Urgence Sociale :

**Réduire les incertitudes, sécuriser et accompagner au changement une équipe multiple,
encourager la transversalité et la coopération partenariale.**

PROJET

CAFERUIS - Année 2019

Je soussigné, Jean Michel JAMONT, certifie que le contenu de ce mémoire est le résultat de mon travail personnel. Je certifie également que toutes les données, raisonnements et conclusions empruntés à la littérature sont exactement rapportés, cités, mentionnés dans la partie références. Je certifie enfin que ce mémoire, totalement ou partiellement n'a jamais été évalué auparavant et n'a jamais été édité.

Jean Michel JAMONT

SOMMAIRE

| | |
|--|---------|
| Introduction | Page 1 |
| | |
| <u>I. La Fondation Abbé Pierre :</u> | Page 2 |
| A. La Fondation Abbé Pierre : entre visibilité et interpellation : | Page 2 |
| B. La Fondation Abbé Pierre : cheminer pour clarifier : | Page 3 |
| C. La Boutique Solidarité de Marseille : Un projet atypique... de l'accueil inconditionnel à l'accompagnement humain : | Page 4 |
| a) Le bénévolat : une action à part entière : | Page 5 |
| b) La Recherche Action : l'organisation en question : | Page 7 |
| c) Une équipe de professionnels : entre convalescence, reconstruction et renouveau : | Page 8 |
| d) Les personnes accueillies : du non-recours au droit à la conquête du répit : | Page 9 |
| e) La Boutique Solidarité et le partenariat : entre transversalité, coopération nécessaire et transformation : | Page 11 |
| | |
| <u>II. La question des politiques : Urgence Sociale et Précarité :</u> | Page 12 |
| A. Accueil de jour, dispositif réglementé : | Page 12 |
| B. Urgence sociale et précarité : succession de lois et de mesures : | Page 12 |
| C. La Boutique Solidarité : complexifiée par la complexité réglementaire : | Page 13 |
| D. Le sans-abrisme en augmentation : | Page 14 |
| a) Les sans logements au niveau national : | Page 14 |
| b) Le sans-abrisme dans la région PACA : | Page 15 |
| E. Les transformations du paysage de l'urgence sociale à Marseille : | Page 15 |
| a) La saturation du dispositif d'accueil : d'une gestion de l'urgence dans l'urgence vers une refonte du dispositif : | Page 15 |
| b) Vers des interlocuteurs uniques : | Page 16 |
| c) La délocalisation contrainte des dispositifs de l'urgence sociale et de leurs usagers : | Page 17 |
| d) La modification des modes d'intervention et d'accueil des personnes : | Page 18 |
| | |
| <u>III. Comment orienter mon action de chef de service dans ce contexte auprès des différents acteurs de la Boutique Solidarité ?</u> | Page 19 |
| A. Principes dans la méthodologie d'investigation : | Page 20 |
| B. Vers un choix de management par de la participation : | Page 21 |
| C. Vers un management participatif d'acteurs en tension : | Page 22 |
| D. Vers une réflexion sur le « bénévolat » à la Boutique Solidarité : la participation pour rendre acteur : | Page 24 |
| E. Vers la réassurance des postures : les travailleurs sociaux ou le risque perpétuel « d'épreuve de professionnalité » : | Page 28 |
| F. Vers un management d'une équipe multiple dans un contexte de crise chronique : | Page 29 |
| G. Vers une stratégie de stabilisation dans un contexte en perpétuelle mutation : | Page 32 |

| | |
|--|-------------|
| <u>IV. Un projet : sécuriser pour accompagner au changement, à la transversalité :</u> | Page 34 |
| Préambule | Page 34 |
| Un choix de management pour sécuriser et réduire les incertitudes | Page 34 |
| A. Le projet et sa finalité : Promouvoir une dynamique collective pour sécuriser et accompagner dans un processus de changement continuels ; ainsi encourager la transversalité : | Page 35 |
| a) Objectif général 1 : Favoriser la mobilisation du collectif : | Page 35 |
| a.1) Objectif opérationnel 1 : Amélioration de la prise en compte de la parole des personnes accueillies : | Page 35 |
| Action | Page 35 |
| a.2) Objectif opérationnel 2 : Définition de la place du bénévole au sein d'une équipe multiple : | Page 36 |
| Action | Page 36 |
| a.3) Objectif opérationnel 3 : Amélioration et adaptation de la communication pour favoriser le sentiment d'appartenance, au sein de la Boutique et de la Fondation : | Page 37 |
| Action 1 | Page 37 |
| Action 2 | Page 38 |
| b) Objectif général 2 : Interroger constamment et concrètement le rapport entre l'individu et le collectif : | Page 39 |
| b.1) Objectif opérationnel 1 : Confirmation des places et rôles de chacun : | Page 39 |
| Action 1 | Page 39 |
| Action 2 | Page 39 |
| Action 3 | Page 40 |
| Action 4 | Page 40 |
| b.2) Objectif opérationnel 2 : Prévention de l'usure professionnelle et des risques psychosociaux : | Page 41 |
| Action 1 | Page 41 |
| Action 2 | Page 42 |
| c) Objectif général 3 : Optimiser le partenariat : | Page 42 |
| c.1) Objectif opérationnel : Décloisonnement de l'intervention et des espaces : | Page 42 |
| Action 1 | Page 42 |
| Action 2 | Page 42 |
| Action 3 | Page 43 |
| B. L'évaluation : aspect de la démarche de transformation en vue de l'amélioration : | Page 44 |
| a) Intérêt et enjeux de l'évaluation : | Page 44 |
| b) Cadre réglementaire de l'évaluation et alternative hors ESSMS : | Page 45 |
| c) L'évaluation du projet proposé : | Page 46 |
| Conclusion | Page 49 |
| Bibliographie | |
| Annexes | |

TABLE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS

A.D.D.A.P. 13 : Association Départementale pour le Développement des Actions de Prévention des Bouches du Rhône (13)

A.D.J. : Accueil De Jour

A.L.U.R. : Accès au Logement et un Urbanisme Rénové

A.N.E.S.M. : Agence Nationale de l'Evaluation de la qualité des Etablissements et des Services sociaux et Médico-sociaux

A.R.S. : Agence Régionale de Santé

A.S.E. : Aide Sociale à l'Enfance

A.S.S.AB. : Accès aux Soins des personnes Sans ABris.

B.S. : Boutique Solidarité

C.A. : Conseil d'Administration

C.A.A.R.U.D. : Centre d'Accueil et d'Accompagnement à la Réduction des Risques pour Usagers de Drogue.

C.A.F.E.R.U.I.S. : Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale

C.A.S.F. : Code de l'Action Sociale et des Familles

C.H.R.S. : Centre d'Hébergement de Réinsertion Sociale

C.H.S.C.T. : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail

C.M.P. : Centre Médico-Psychologique

C.O.F.O.R. : Centre de Formation au Rétablissement.

C.P.O.M. : Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens

C.R.E.A.I. : Centre Régional Enfance Adolescence Inadaptée

D.A.L.O. : Droit au Logement Opposable

D.A.T. : Direction de l'Animation Territoriale (Fondation Abbé Pierre)

D.I.H.A.L. : Délégation Interministérielle à l'Hébergement et à l'Accès au Logement

D.G. : Délégation Générale

D.M.S. : Direction des Missions Sociales (Fondation Abbé Pierre)

D.O.M. : Département d'Outre-Mer

D.R.J.S.C.S. : Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale

E.L.A.N. : Evolution du Logement, de l'Aménagement et du Numérique

E.S.S.M.S. : Etablissement et Service Social et Médico-Social

F.A.P. : Fondation Abbé Pierre

F.N.A.R.S. : Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réadaptation Sociale

G.E.M. : Groupe d'Entraide Mutuelle

G.I.S.T.I. : Groupe d'Information et de Soutien des Immigrés.

H.A.S. : Haute Autorité de Santé

H.P.S.T. : Hôpitaux, Patients, Santé, Territoires (Loi)

I.N.S.E.E. : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

M.D.S. : Maison De la Solidarité

M.N.A. : Mineurs Non Accompagnés

M.S.T. : Maladie Sexuellement Transmissible

O.N.G. : Organisation Non Gouvernementale

P.A.C.A. : Provinces Alpes Côtes d'Azur

P.A.D.A. : Plateforme d'Accueil des Demandeurs d'Asile

P.A.S.S. : Permanence d'Accès aux Soins de Santé

P.D.A.H.I. : Plan Départemental d'Accueil, d'Hébergement et d'Insertion

P.D.A.L.H.P.D. : Plan Départemental d'Action pour le Logement et l'Hébergement des Personnes Défavorisées

P.D.A.L.P.D. : Plan Départemental d'Action pour le Logement des Personnes Défavorisées

P.R.A.P.S. : Programme Régional d'Accès à la Prévention et aux Soins

R.S.A. : Revenu de Solidarité Active

S.D.F. : Sans Domicile fixe

S.I.A.O. : Service Intégré de l'Accueil et de l'Orientation

T.R.O.D : Test Rapide d'Orientation Diagnostique

U.C.S.A. : Unité de Consultations et de Soins Ambulatoires

La Boutique Solidarité de la Fondation Abbé Pierre de Marseille est un accueil de jour proposant des services (café, douches, repos, répit, ...) à des personnes vulnérables en situation de grande exclusion. Je suis actuellement accueillant, de formation assistant de service social, au sein de cet établissement et assume les remplacements de la cheffe de service en cas d'absence. Je participe donc, au quotidien, à la mise en place du projet social au même titre que l'équipe salariée et bénévole (bénévoles qui sont d'anciens accueillis pour la plupart).

La Boutique Solidarité a traversé une période très complexe dont le point de rupture se situe en juin 2017 par l'agression de deux salariées par un bénévole. Au cours des deux années précédentes, la Boutique avait été confrontée à une dégradation du climat social interne et externe à la Fondation, ainsi qu'à des situations médico psycho-sociales se complexifiant chez les personnes accueillies. De moins en moins armée et de plus en plus isolée, l'équipe, a dû faire face et gérer, dans un rythme effréné, de multiples changements (changement de responsables, intégration de bénévoles avec pathologies psychiques, des demandes abondantes...). L'impossibilité de réfléchir au sens, de prendre du recul, laissait la porte ouverte aux risques psychosociaux. La fermeture de la Boutique, durant 3 mois, a été indispensable pour que l'équipe se rétablisse et se mobilise autour de la refonte du projet social, et pour repenser les modalités de sa mise en œuvre. Elle a réouvert ses portes en septembre 2017.

Ce mémoire-projet, en me positionnant dans une démarche de cadre intermédiaire, va m'amener à rechercher les décisions les plus pertinentes à prendre et à prioriser par la prise en compte de la complexité du contexte et de l'équipe. Accompagner et animer une équipe dont les membres sont multiples vers un sens commun n'est-il donc pas, au vu des antécédents, un obstacle? Le brassage du contexte politique dégradé, de l'intervention sociale questionnée, et de la situation des personnes dont le parcours de vie est jonché de ruptures successives, n'entrave-t-il pas la sécurisation, l'équilibre structurel et le sens de l'action ?

Pour essaimer des réponses, mon regard se voudra systémique. Je désire dans un premier axe envisager le contexte institutionnel de la Fondation Abbé Pierre et de la Boutique Solidarité. Il s'alimentera, ensuite, du cadre sociopolitique de la grande exclusion et de la précarité. Une démarche d'investigation¹ va affiner mon cheminement. Ainsi, hypothèses émises, le second axe exposera le projet qui souhaite promouvoir une dynamique collective en réduisant les incertitudes pour sécuriser et accompagner au changement les différents acteurs ; ainsi encourager la transversalité.

¹ Etayage théorique, des enquêtes statistiques et des entretiens qualitatifs auprès de bénévoles, professionnels, membre de la Direction ou encore Directeur-adjoint partenaire.

I. La Fondation Abbé Pierre :

A. La Fondation Abbé Pierre : visibilité et interpellation

La Fondation Abbé Pierre est reconnue d'utilité publique depuis le 11 février 1992. Elle a pour objectif d'agir en faveur du logement des plus pauvres et de lutter contre l'exclusion par le logement. Ainsi, elle souhaite « être un acteur de transformation sociale avec et pour les personnes en difficultés en renforçant sa visibilité autour de ses actions auprès des mal-logés. »². Plus opérationnellement, elle agit pour la production de logement très social, elle lutte contre l'habitat indigne dans les métropoles mais aussi dans les quartiers en favorisant la promotion des habitants. Elle soutient financièrement les associations dont l'objet articule l'accès aux droits, le soutien au plus démunis et enfin développe des habitats conviviaux de type pensions de famille et des accueils de jour appelés Boutique Solidarité. La Fondation met en place une politique axée sur une expertise (interne et de réseau) et souhaite influencer sur les orientations gouvernementales. L'interpellation est donc prioritaire via des outils de sensibilisation et de communication tel le rapport annuel du mal-logement, des actions « flash » pour dénoncer des dérives, l'impossibilité pour les plus fragiles à accéder à leurs droits les plus fondamentaux.

La Fondation, dont le siège est à Paris, soutient financièrement 30 accueils de jour (associations à part entière) nommés « Boutiques Solidarités » qui sont signataires d'une charte commune³. Son action est déconcentrée sur le territoire métropolitain et ultra-marin (Agences régionales, Boutiques Solidarités, Pensions de Familles). Quatre Boutiques dont celle de Marseille sont portées directement et financièrement par la Fondation (on parlera alors des 4 actions propres). La Fondation est indépendante financièrement puisque son budget est à 90 % constitué de dons et de legs provenant de la générosité des personnes⁴. Chaque année d'ailleurs, elle organise une campagne d'appels aux dons via un affichage, des actions diverses voire des émissions de radio et de télévision.

L'ensemble de la Fondation rassemble donc plus de 140 salariés et environ 200 bénévoles qui, pour la plupart, apportent des compétences particulières dans la lutte contre le mal-logement.⁵ Néanmoins, une spécificité de profils de bénévoles existe aussi au sein de la Boutique Solidarité de Marseille puisqu'en majorité composée de personnes anciennement accueillies ou confrontées à des situations psychosociales complexes.

² Projet stratégique 2018-2022 de la Fondation Abbé Pierre

³ Charte des Boutiques Solidarités de 2015.

⁴ Annexe 3 : Financement de la Fondation Abbé Pierre

⁵ Annexe 2 : Schéma organisationnel de la Fondation Abbé Pierre

B. Fondation Abbé Pierre : cheminer pour clarifier

Un séminaire interne à la Fondation⁶, en 2015, met en exergue que les rapports en son sein ne se réduisent souvent qu'à des liens pyramidaux, hiérarchiques. Il est pointé, depuis plusieurs années, un manque de lisibilité et de communication sur son fonctionnement dans son ensemble, et un isolement de chaque service (très peu d'échanges et de connaissances mutuelles), et peu de confiance en la hiérarchie. En interne, aucun travail de collaboration n'est effectué autour de projets communs, aucun rapport d'activité rendu, aucune traçabilité. Des disparités de visions existent au sein de chaque action de la Fondation. (Pratiques, perceptions, organisations, culture).

Cela peut s'expliquer par l'histoire de la Fondation. La Fondation est une structure jeune, composée uniquement de bénévoles au départ. Elle s'est développée et professionnalisée rapidement. Elle a multiplié ses missions sur tout le territoire (passage de 3 agences à 9 en l'espace de 20 ans) *« A la Fondation, il n'y a pas eu d'accompagnement au changement sur son propre lieu d'intervention, sur la question des moyens, la question des lignes financières adaptées pour chaque action, les différentes fonctions et leurs identités et besoins. Le dialogue avec les politiques publiques, tout ça on y a échappé, ce qui a causé un repli sur soi. Au sein même de la maison tout le monde ne comprend pas que nous n'avons pas évolué comme les structures sociales et médico-sociales car en lien directe avec les directives des politiques, des financeurs. Ça se construit, ça se réajuste continuellement mais dans cette maison, c'est plus compliqué, c'est malgré tout, une toute petite équipe, et beaucoup trop de missions, différentes cultures au sein d'une même maison »*⁷. Ce qui crée des disparités, des incompréhensions, des dissensions.

Ce séminaire néanmoins a été l'initiateur d'une période de changement et d'une évolution de management. Une volonté de rapprochement s'est donc instaurée et une dynamique nouvelle s'est engagée progressivement. Une collaboration effective et institutionnalisée via le projet stratégique territorial entre la Boutique Solidarité de Marseille et l'Agence Régionale PACA corrobore cette volonté. Les liens avec le siège de la Fondation permettent aujourd'hui d'opter pour la construction continue d'un sens commun, une collaboration nécessaire et incontournable (rencontres régulières avec la Direction de l'Animation Territoriale ; participation des salariés et bénévoles de la Boutique à des réflexions communes, à des formations sur Paris ; les échanges entre salariés des Boutiques « actions propres » sont effectifs ; rédaction en cours d'une charte de management issue d'une

⁶ Compte rendu 2016 séminaires des actions propres et risques psycho-sociaux, Fondation Abbé Pierre

⁷ Annexe 12 : Guide d'entretien auprès d'un responsable d'accueil de jour et un des Directeurs de la FAP

réflexion commune aux cadres de la Fondation ...).

C. La Boutique Solidarité de Marseille : Un projet atypique... de l'accueil inconditionnel à l'accompagnement humain

La Boutique Solidarité de la Fondation Abbé Pierre à Marseille a vu le jour le 18 novembre 1991 et est l'aînée d'une trentaine de consœurs, situées sur tout le territoire métropolitain mais aussi dans les DOM. Les Boutiques Solidarité apparaissent dans les années 90 car il fallait faire face à l'ampleur grandissante du phénomène de sans-abrisme, prendre le relais des centres d'hébergement qui fermaient tôt le matin et réouvraient leurs portes en fin d'après-midi ou en début de soirée. (Montée en charge de la précarité, insuffisance chronique de l'offre de logement et/ou d'hébergement, saturation des dispositifs)⁸.

L'Abbé Pierre s'exprimait en ces termes considérant les Boutiques Solidarité comme « *un accueil de tous, l'accueil anonyme mais chaleureux, autour d'un café, pour une discussion, pour une douche, un peu de repos. C'est un lieu de parole, une adresse, une maison, celle peut-être que l'on n'a pas eue, un tremplin pour repartir avec de meilleures chances. (...) En créant les Boutiques Solidarité, nous avons eu les audaces que n'avaient pas les hommes politiques. Il y a à la fois des forces d'égoïsme et de la compassion dans la société. Il faut qu'il existe des initiatives privées, insolentes, qui dénoncent l'urgence pour que l'opinion puisse s'y intéresser et faire pression.* »⁹

Le projet social retravaillé en 2017 de la Boutique de Marseille, priorise des principes éthiques en défendant l'accueil inconditionnel, le maintien dans le service et la non-exclusion¹⁰. Chaque matinée d'ouverture (entre 9h et 12h), le petit portillon est ouvert et donne directement accès à un jardin ombragé. Les personnes entrantes sont accueillies par tout le personnel salarié et bénévole et sont invitées à prendre une petite collation, à s'orienter vers les douches, à appeler le 115 ou prendre le jeu d'échec en attendant impatiemment l'adversaire à combattre. Serrer une main, croiser un sourire devient le premier geste qui va fonder la rencontre, le lien, la relation. Il est parfois choisi de demeurer dans un recoin du jardin ou de la salle d'accueil sans mots dire : juste l'envie de rester tranquille. Il est parfois difficile de se contenir face aux violences subies la nuit dernière, aux impossibilités de joindre le 115 pour trouver un abri pour quelques temps, de lutter contre ses propres souffrances psychiques. Le moindre mot, un café renversé peut déclencher des

⁸ Document de travail, proposition pour les accueils de jour, Fondation Abbé Pierre, 2018

⁹ Idem

¹⁰ Annexe 1 : Quelques définitions

réactions en chaîne, des hurlements, des embrouilles... Le moindre mot ou la présence bienveillante peut rassurer, peut contenir et peut enfin permettre un répit ne serait-ce que pour quelques heures.

Il est comptabilisé 300 à 350 passages de personnes par matinée. L'accueil de l'après-midi se fait sur invitation. Il n'y a pas d'inscription (anonymat), pas de contrats, pas de dossiers, pas de permanences au sein de la Boutique, pas de règlement intérieur (les lois de la République suffisent à apporter le cadre au quotidien). Chacun est accueilli quelque-soit son état et choisit son interlocuteur. La rencontre peut induire la relation ; la relation peut conduire à l'accompagnement humain. L'accueil de jour n'est pas un service social. Il met aujourd'hui en avant la relation à l'autre où le temps n'est pas contraint, le libre choix est de mise (ne rien faire, prendre une douche, un café, discuter). Aucune action n'est ciblée sur un public spécifique et le projet tel qu'évoqué permet aux personnes avec des profils différents mais confrontées à des situations d'extrêmes précarités de se côtoyer dans un même lieu. Je note peu d'incidents depuis la création de la Boutique, une participation commune à la préservation du lieu (accueillants/accueillis), un lieu contenant.

Enfin, La Boutique n'est pas considérée comme un établissement et/ou service social et médico-social et ne dépend d'aucun financement public. Elle n'est pas soumise à la réglementation de la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale et à la mise en place de ses outils règlementaires¹¹. Toutefois, l'action est déclinée à partir de documents à forte valeur stratégique et politique tel le projet stratégique pluriannuel au niveau national, le projet stratégique territorial au niveau régional et enfin le projet social au niveau de la déclinaison plus opérationnelle au sein des Boutiques Solidarités. A Marseille, depuis plusieurs années, la réflexion sur la question de la participation des personnes accueillies s'est traduite tout naturellement par l'action du bénévolat : *« un accueil inconditionnel du bénévole quelque-soit sa situation médico-sociale, seule son envie devient critère d'inclusion dans l'équipe. »*¹²

a) Les bénévoles

Toute personne, qu'elle soit ou non accueillie à la Boutique, peut demander à devenir bénévole au sein de l'équipe, ce qui participe à une dynamique de rétablissement psychosocial. Ce principe a été jusqu'en juin 2017 mis en œuvre par l'équipe selon des modalités ne comportant aucune restriction dans l'accès, mais également dans le maintien, au statut de bénévole.

Au cours des années, j'ai pu apprécier, ainsi que l'équipe de professionnels, les atouts de cette « inconditionnalité du bénévolat » pour la structure, pour les accueillis, et pour les bénévoles

¹¹ Annexe 10 : Lois, Règlements, Dispositions de l'Urgence Sociale et de la Précarité en grandes lignes

¹² Projet social 2011 de la Boutique Solidarité de Marseille, Fondation Abbé Pierre

eux-mêmes : constitution d'une équipe bénévole d'une grande diversité, accueillis ou issus de la société civile, pour la plupart très motivés et impliqués, qualité de l'accueil, enrichie des compétences expérientielles de tous, effet « levier » pour les bénévoles-accueillis, qui y retrouvent une place « sociale ». Mais, j'ai pu également en mesurer les risques et les limites. En effet, les suites de l'agression de juin 2017, qui a été perpétrée par l'un des bénévoles accueillis, ont été extrêmement lourdes : pour la Fondation et pour la Boutique avec sa fermeture ; pour les salariés, dont l'état de choc post-traumatique a nécessité des mois de suivi et occasionné des arrêts maladie ; pour les bénévoles, eux-mêmes traumatisés et démotivés alors que la plupart vivent déjà des situations de grande insécurité due à la précarité ; pour les personnes accueillies, ainsi privées d'un lieu ressource pendant des mois et qui ont dû brutalement s'adapter aux changements mis en place à la réouverture ; et enfin pour l'agresseur lui-même (peine d'emprisonnement de deux ans).

Dans ce contexte, le bénévolat a été la première question travaillée par l'équipe après l'agression, en partie avec une psychologue-consultante, et en partie avec les bénévoles eux-mêmes, pour coconstruire de nouvelles modalités d'accueil et d'accompagnement des bénévoles. Au fil de nombreux ateliers de travail réunissant l'ensemble de l'équipe salariée et bénévole entre juin et décembre 2017, une convention de bénévolat a été rédigée, et les modalités d'accès au bénévolat, ainsi que le cadre d'intervention des bénévoles, ont été précisés. (Création d'une liste d'attente des futurs bénévoles, référence par binôme salarié/bénévole pour chaque nouvel entrant, période d'essai d'un mois, ...)

Des réunions mensuelles regroupant l'ensemble des salariés et des bénévoles sont organisées. Les ordres du jour et l'organisation sont confiés sur la base du volontariat à un binôme bénévole-salarié(e) tournant. Les bénévoles sont incités à participer à toutes les instances de réunion dédiées¹³ (debriefing de fin de matinée, réunions bénévoles-salariés, supervision mensuelle des bénévoles). Concernant le fonctionnement des services et les projets à réaliser (ateliers collectifs, sorties avec les accueillis...) les propositions de tous sont discutées et la prise de décision est collective.

Tout bénévole présent dans les temps d'accueil du matin ou de l'après-midi est invité à partager le repas de midi (le coût limité est intégré dans le budget de la Boutique), préparé collectivement par deux salariés et l'équipe bénévole. Cette organisation a pour but d'une part de répondre aux grandes difficultés matérielles de certains bénévoles, d'autre part de favoriser des temps collectifs, nécessaires à l'unité et l'étayage de l'équipe bénévole, et enfin de permettre aux

¹³ Annexe 9 : Les réunions à la Boutique Solidarité

salariés non mobilisés pour le repas de disposer d'une véritable pause à l'intérieur ou à l'extérieur de la structure.

L'équipe bénévole demeure aussi force de proposition pour affiner les réponses apportées aux personnes accueillies et penser de nouvelles formes d'intervention (ateliers, actions collectives) pour lutter contre les exclusions dans un contexte très dégradé.

En février 2019, l'équipe est dotée du soutien de 12 bénévoles et mensuellement un à deux bénévoles intègrent l'équipe. Nous avons assisté à un renouvellement de l'équipe de bénévoles notamment depuis l'événement de 2017. Une recherche-action financée par l'ARS et fondée sur le postulat de base que « le bénévolat à la Boutique est une source de rétablissement psychosocial pour chacun », a débuté en février 2019.

b) La Recherche Action : l'organisation en question :

La Boutique Solidarité a souhaité répondre à une demande de subvention dans le cadre des « actions innovantes » de l'ARS. Cette recherche s'intitule : « *Modéliser la structuration d'un dispositif de soutien au rétablissement, dans un accueil de jour pour personnes en grande précarité, par des pratiques professionnelles basées sur le principe de la non-exclusion, et la possibilité offerte à tout usager de devenir bénévole au sein de la structure* »¹⁴. Le projet vise à modéliser l'organisation et le fonctionnement de la Boutique Solidarité (ou autre dispositif d'accueil et de répit) pour créer les conditions de l'émergence des capacités du bénévole, dans une double visée de rétablissement¹⁵ et d'amélioration du fonctionnement du service au plus près des besoins des personnes accueillies.

« La Boutique Solidarité a fait le choix d'opérer selon quatre principes qui ensemble définissent un mode d'accueil et de répit alternatif, différencié de ceux qui prévalent habituellement dans les structures de l'urgence sociale, faisant appel à la fois aux modèles d'intervention de la réduction des risques et de la santé communautaire (la communauté étant comprise ici comme l'ensemble des accueillis et des équipes de la Boutique Solidarité, ce qui évite l'écueil de la catégorisation) »¹⁶.

Les principes reposent sur deux grands axes :

- L'organisation et le fonctionnement de la structure : respect du rythme d'adaptation de la personne accueillie, une adaptation de l'intervention de l'équipe selon la personne accueillie,

¹⁴ Appel à projet 2017 « Soutien aux actions innovantes s'inscrivant dans une démarche de recherche-action visant la réduction des inégalités sociales de santé » PRAPS/ ARS

¹⁵ Annexe 1 : Quelques définitions

¹⁶ Appel à projet 2017 « Soutien aux actions innovantes s'inscrivant dans une démarche de recherche-action visant la réduction des inégalités sociales de santé » PRAPS/ ARS

- La personne accueillie : inconditionnalité dans l'accueil, maintien (non-discrimination à l'entrée) et de non-exclusion, la possibilité offerte à toute personne accueillie d'intégrer l'équipe en devenant bénévole (compétences expérientielles, optimisation de l'accueil d'un public hétérogène, précaire et désaffilié).

Une équipe de recherche d'un centre de formation spécialisé dans le management social et médico-social collabore avec l'équipe de la Boutique Solidarité dans cette dynamique. Cette recherche action permet aussi l'embauche d'un psychologue qui aura pour mission d'amener des compétences nouvelles par des connaissances dans l'évaluation psychiatrique, de la participation à la rédaction, à l'analyse de cette recherche, un regard nouveau quant à l'accueil sécurisé et sécurisant de ces nouveaux bénévoles.

c) Une équipe de professionnels : entre convalescence, reconstruction et renouvellement

L'équipe est composée d'un responsable, de 7 travailleurs sociaux (assistants de service social et éducateurs spécialisés) et d'un psychologue embauché dans le cadre de la recherche action. C'est une équipe ancienne avec peu de turn-over. De plus, la Fondation a accepté l'institution d'un remplacement automatique lors des absences de chacun des salariés ; ce qui contribue à une stabilisation et sécurisation. L'équipe est un relais continu entre anciens et nouveaux. Faire vivre le projet est donc complexe. Toutefois, les modalités de sa mise en place plus rigoureuses améliorent la qualité de travail et permettent qu'il soit porté par tous, avec un vrai passage de témoin.

Toutefois, depuis l'événement de 2017, plusieurs salariés se sont arrêtés pour cause de maladie (Pour certains sur plusieurs mois). Chacun a pu mettre en avant le traumatisme lié à l'agression, des difficultés personnelles, la difficulté d'être accueillant de situations d'extrême souffrance. Des peurs ont persisté et l'équilibre demeurait parfois fragile.

Toute une réflexion s'est alors mise en place, de manière continue, pour réaffirmer et construire un cadre rassurant autour de divers questionnements et positionnements à propos de la cohésion d'équipe (pour exemple : que faire lorsqu'il y a mise en danger de chacun des acteurs de la Boutique ? A quel moment interpeller la police, les pompiers ? Que faut-il accepter et refuser pour respecter l'intégrité de chacun ?). La garantie du cadre repose sur la Boutique et non pas sur un des membres de l'équipe. Le renouvellement de l'accueil des bénévoles s'est opéré ; ce qui a contribué à clarifier la place de chacun et notamment la place du bénévole au sein de la Boutique Solidarité. Cet élément a beaucoup rassuré l'équipe et amené un étayage constant grâce au nouveau fonctionnement. Chacun des salariés parle aujourd'hui de ses propres limites et n'hésite pas à interroger dans les temps formels ou informels.

L'équipe va mieux mais face à la mobilisation que demande le fonctionnement de la Boutique, la dégradation du paysage médico-social ainsi que les souffrances des personnes accueillies, elle peut vite s'essouffler. Je dois sans cesse être vigilant à son état autant globalement que singulièrement. De ce fait, toutes les compétences de mobilisation de l'équipe salariée¹⁷ sont nécessaires pour permettre une nouvelle dynamique d'équipe et de fonctionnement. Je repère une réelle implication dans la réflexion dans les temps de réunion, et la volonté de faire vivre le projet. Je dois donc mobiliser l'équipe pour une forte cohésion collective en favorisant l'échange d'informations, l'interpellation des uns par les autres, une attention permanente à l'autre, une présence soutenue et une implication active en tant que responsable dans l'animation et la régulation du lieu.

Les motivations renaissent et l'intervention s'affine (répondre à la demande implicite et non plus à l'explicite) par l'étayage partenarial mais aussi par un cadre de fonctionnement sécurisé et plus clair car délimité et réfléchi dans son ensemble. La pratique a changé, les postures professionnelles tout autant. Les travailleurs sociaux sont moins interventionnistes et mettent en avant leur expertise de la relation, de l'accueil.

Il est aussi important de souligner qu'une phase de transition s'opère. En effet, les salariés, pour les plus anciens notamment, expriment le souhait d'un départ. Les entretiens professionnels annuels ont fait émerger plusieurs demandes et envies (formation, reconversion professionnelle, assumer d'autres fonctions). Comment accompagner ces salariés vers un mieux-être au travail, vers d'autres expériences professionnelles ? Comment assurer un turn-over de l'équipe en toute fluidité pour préserver le lieu, le sens, et permettre une évolution cohérente du projet ?

d) Les personnes accueillies : du non-recours au droit à la conquête du répit :

La Boutique est fréquentée par une population hétérogène (jeunes de 18/25 ans, français, régularisés ou non et souvent en rupture familiale, vieux migrants, grands marginaux, familles ou personnes isolées originaire de l'est de l'Europe, de l'Afrique sub-saharienne ou du Maghreb, voisins de la Boutique en situation de précarité, personnes retraitées, mineurs étrangers isolés, ...). Les hommes représentent une majorité d'environ 90 % des personnes accueillies. Un « noyau dur » fréquente l'accueil depuis plusieurs années. Toutefois, le lieu est souvent traversé par de nouvelles personnes, voire communauté selon l'actualité de l'exil, de l'errance. C'est un turn-over constant.

¹⁷ Annexe 7 : L'équipe salariée et compétences Janvier 2019

Souvent jonché de ruptures successives, le parcours de chacun s'organise autour de diverses envies propres à chaque réalité (désir d'inclusion, de « papiers », d'un appartement, d'un travail, de dormir, de jouer au ping-pong). Isolement et errance pathologique, agressivité et contenance, urgence de la réponse et réponse différée, attente de solutions, honorer un rendez-vous ou le rater, attendre que le 115 réponde pour une place d'une nuit/15 nuits/1 mois, rupture de traitement, hospitalisation, où manger ? où dormir ? où trouver une adresse ? font partie du quotidien. Le rapport au temps et les priorités sont particuliers et singuliers. Sur un échantillon d'une trentaine de personnes fréquentant la Boutique et dont la représentativité est effective, je remarque diverses problématiques majeures, telles rupture et isolement 82%, enfance (parentalité...) 22%, hébergement 70%, accès au séjour 38 %, démarches administratives 43%, santé physique 27%, santé psychiatrique et/ou addiction 62%.¹⁸ Ces problématiques ont été exprimées et sont concentrées voire exacerbées au sein de la Boutique. Dans la rue, on parle par exemple d'un tiers de la population SDF présentant des troubles psychiatriques sévères¹⁹. Nous sommes à une représentation de ces profils de plus de 60 % entre les murs de l'accueil de jour.

Le non-recours aux droits est néanmoins très présent. J'entends par non-recours ce qui « renvoie à toute personne qui, en tout état de cause, ne bénéficie pas d'une offre publique, de droits et de services, à laquelle elle pourrait prétendre. »²⁰ Ce non-recours trouve souvent sa source par renoncement (impossibilité de joindre le 115, dispositif saturé) ; par refus car le dispositif est disqualifié car l'accueil est inadapté, à cause de conditions insatisfaisantes (dangerosité, hygiène, ...). Ce non-recours peut freiner l'accès à d'autres dispositifs de droits communs.

Le champ de l'urgence sociale et donc de la Boutique Solidarité est souvent l'avant-dernier refuge envisagé du fait que beaucoup d'autres champs spécialisés ou de droit commun soient eux-mêmes embolisés. Le dernier refuge étant le non-recours choisi ou subi. C'est elle qui accueille les mouvements d'exil forcé des personnes victimes de persécutions dans leur pays d'origine, c'est elle qui accueille les plus fragiles lorsque des crises économiques frappent sans concessions ; c'est encore elle qui accueille lorsque les solutions des divers dispositifs ne peuvent plus assurer un relais effectif et pertinent (jeunes sortant de l'ASE, pénuries de lits dans la psychiatrie, dispositif asile inopérant). Malgré sa spécificité, sa spécialisation, le champ demeure généraliste et toujours en mouvement. La Boutique Solidarité est telle un Être vivant, s'adaptant bon gré mal gré au contexte fragilisant, à la paupérisation des personnes, aux problématiques de santé physique et psychiatriques

¹⁸ Annexes 4, 5 et 6 : Problématiques, fréquentation et typologie des personnes accueillies.

¹⁹ Un tiers des SDF présente de graves troubles psychiatriques, le figaro santé, 15/12/2009, sante.lefigaro.fr › Santé publique

²⁰ Julien LEVY, L'urgence sociale à l'épreuve du non-recours, article extrait du Plein Droit, n°106, octobre 2015, « droits entravés, droits abandonnés », <https://www.gisti.org/spip.php?article5047>

de plus en plus prégnantes en son sein.

Néanmoins, les personnes confrontées à la grande précarité ne sont-elles pas, elles-aussi confrontées à cette mouvance constante, à cette adaptation nécessaire et forcée ? WEBER perçoit le SDF comme acteur social. « *L'acteur social ne fait pas que subir et s'adapter. Il raisonne, justifie des choix et des propos. Il développe de l'innovation, de la protestation, de la création. On ne nie pas pour autant l'épuisement possible des ressources et les détresses intenses qui peuvent aller jusqu'à la destruction de l'acteur.* »²¹ L'urgence sociale ainsi que la personne SDF bricolent constamment entre stratégie et tactiques personnelles, flux financiers embrouillés, acteurs multiples, objectif à atteindre dans l'urgence.

e) **La Boutique Solidarité et le partenariat : entre transversalité, coopération nécessaire et transformation :**

La Boutique Solidarité a ouvert ses portes à l'intervention de partenaires en son sein. Cette nécessité devient incontournable pour amener les réponses nécessaires à la complexité des situations rencontrées (partenaires en santé mentale, addictologie, accès et défense des droits, Réduction des risques). Chaque intervenant extérieur amène sa propre culture, chaque accueillant de la Boutique intègre une autre culture. Pour exemple, une association de lutte contre les MST démarre une intervention au sein de l'accueil. Son intervention proactive sous forme de permanence pour accompagner à la réduction des risques sexuels, proposer des TROD, bouscule la « culture Boutique » qui prône le « tous dans l'accueil ». Comment construire ensemble cette nouvelle intervention, cette nouvelle proposition en respectant la confidentialité, en favorisant le maintien du lien avec la personne, en la soutenant en cas de sérologie positive ? Un changement s'opère et accueillir le partenaire induit-il de nouvelles postures professionnelles chez l'équipe ? Comment l'accompagner progressivement ?

A cela, j'ajouterai l'obligation de lutter contre un isolement latent qui s'avère risqué. L'actualité du service et du champ m'amène à penser le partenariat, les réseaux individuels partagés, comme inéluctables. Les rencontres, sur des plages horaires précises et régulières dans le planning de la semaine, permet d'affiner nos connaissances et reconnaissances mutuelles. Cet incontournable permet aussi de prévenir tout changement, toute déstabilisation, toute catastrophe. Par cette démarche, chacun des membres de l'équipe peut étayer ses connaissances, affiner son réseau mais surtout acquérir un regard global sur le champ pour en comprendre les enjeux. Pour exemple, depuis

²¹ Julien DAMON, La question SDF, édition le lien social PUF, critique d'une action publique, 2002, p9.

l'été 2018, un accueil de jour s'est ouvert à proximité de la Boutique Solidarité. Un autre accueil de jour qui fait face à de fortes difficultés financières (baisse de subventions) se voit contraint, par les financeurs, de déménager et de partager les mêmes locaux que notre nouveau voisin en décembre prochain. La concentration de nos 3 accueils de jour sur un même périmètre, d'environ 150 m², va configurer le partenariat autrement.

De plus, la Boutique prévoit une fermeture de deux mois pour rénovation entre juin et juillet 2019. La pratique de la Boutique va évoluer vers de l'aller vers (maraudes fixes et de rue). Un changement de pratique accompagné qui ne peut s'appuyer que sur les compétences en interne et s'allier aux pratiques de nos partenaires. Ces éléments démontrent en premier lieu, la complexité interne et externe dans laquelle se trouve la Boutique Solidarité, ainsi que cette mouvance perpétuelle à laquelle elle est confrontée.

Resituer l'action de la Boutique Solidarité dans un paysage socio-politique s'avère, maintenant nécessaire. Les aspects socio-politiques abordés ci-après vont pouvoir étayer ce diagnostic pour affiner la compréhension.

II. La question des politiques : Urgence sociale et précarité

A. Accueil de jour, dispositif règlementé :

Le dispositif accueil de jour est inscrit dans le Code de l'Action Sociale et des Familles au titre du dispositif de veille sociale défini à l'article L 345-2 du CASF: « *Dans chaque département est mis en place, sous l'autorité du représentant de l'Etat, un dispositif de veille sociale chargé d'accueillir les personnes sans abri ou en détresse, de procéder à une première évaluation de leur situation médicale, psychique et sociale et de les orienter vers les structures ou services qu'appelle leur état ...* » Outre le service d'appels téléphoniques (le 115), le Préfet, selon les besoins du Département, peut identifier des accueils de jour, des équipes mobiles, des services d'accueil et d'intégration. La veille sociale de la Préfecture est chargée de coordonner ces dispositifs.²²

B. Urgence sociale et précarité : succession de loi et de mesures

Ne pas aborder les droits de l'Homme au niveau international, européen et national serait un oubli majeur puisque qu'ils constituent le cadre de référence de l'accès aux droits fondamentaux. Je pense notamment à la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789 suivie de la

²² L'article D. 345-8 du CASF précise la composition du dispositif (Décret 2010-255 du 11 mars 2010, art.2)

Déclaration Universelle des Droits de L'Homme de 1948, la Convention Européenne des Droits de l'Homme de 1950 et enfin la Convention de Genève de 1951.²³ La question politique de l'urgence sociale fait elle aussi partie intégrante des grandes orientations sur l'accès aux droits fondamentaux et notamment sur l'accès au logement et l'hébergement. Je fais référence évidemment à la loi de lutte contre les exclusions de 1998 qui garantit et développe l'égalité d'accès aux droits fondamentaux, prévient les exclusions et gère l'urgence sociale. Elle définit l'organisation nationale et locale de la lutte contre les exclusions, s'inscrivant pleinement dans la continuité de la loi Besson de 1990²⁴, (logement, l'hébergement et création du PDALPD). En 2004, le secrétariat d'Etat à la lutte contre la précarité et l'exclusion élabore un référentiel "Accueil, Hébergement, Insertion" (PDAHI)²⁵ qui rassemble l'étendue des services luttant contre la précarité et l'exclusion, dont les accueils de jour. La loi DALO, en 2007, réaffirme le caractère fondamental de l'accès au logement et l'hébergement (opposabilité et stabilisation). La loi Molle du 25 mars 2009 relative à la mobilisation pour le logement et la lutte contre les exclusions va appuyer la question de l'inconditionnalité d'accès dans les dispositifs d'urgence. La loi ALUR, en 2014, réaffirme le rôle du SIAO dans ses missions de gestion départementale du dispositif de l'urgence sociale, d'insertion, d'observation. La même année, le référentiel AHI intègre le PDALPD devenant ainsi le PDALHPD (Loi ALUR)²⁶. En 2018, un plan quinquennal (jusqu'en 2022) pour le logement d'abord et la lutte contre la sans-abrisme²⁷ vise à permettre la réponse immédiate et inconditionnelle aux situations de détresses en produisant des logements très sociaux, ouvrant des places en pension de famille et créant des places en intermédiation locative dans le parc privé.

C. La Boutique Solidarité : complexifiée par la complexité règlementaire.

Depuis les années 80, années post crise des chocs pétroliers, les lois se succèdent²⁸ dans le champ de l'urgence sociale et de la précarité. La Boutique est, en simultané, témoin et actrice des multiples évolutions politiques, des choix qui agissent sur son propre territoire. Cette notion de territoire mêle tout à la fois l'espace géographique et le cloisonnement de l'espace « *c'est une œuvre de l'Homme, que les peuples font et refont et qui, sans se lasser, influence aussi profondément les*

²³ Droits de l'Homme et libertés fondamentales//www.textes.justice.gouv.fr/textes-fondamentaux-10086/droits-de-lhomme-et-libertes-dondamentales-10087/

²⁴ Jean-David PEROZ, Les politiques sociales en France, Maxi Fiches, Dunod, 2015, Paris, p203.

²⁵ PDALHPD 2018-2020 des Bouches du Rhône.

²⁶ Annexe 10 : Lois, Règlements, Dispositions de l'Urgence Sociale et de la Précarité en grandes lignes

²⁷ Plan quinquennal pour le logement d'abord. www.cohesion-territoires.gouv.fr/IMG/pdf/plan_lda_vf.pdf

²⁸ Lois de décentralisations, RMI, CMU et CMUC, Loi SRU, plan de cohésion sociale, le RSA, plan pluriannuel contre la pauvreté, loi ELAN, plan pauvreté

populations qui subissent et participent à cette évolution »²⁹. Le territoire est perçu comme influençant et/ou influençable par la volonté et l'action de l'homme (un aller/retour perpétuel).

L'action de la Boutique Solidarité se trouve aux frontières de toutes ces réglementations puisque confrontée, en première loge, aux conséquences directes de ces politiques nationales et territoriales sur les plus démunis. En tant que chef de service, appartenant à l'équipe d'encadrement, je pense que l'action de la Boutique Solidarité est perméable à ce processus. Son territoire d'intervention, vue sous cet angle, est sans cesse modulé en fonction de l'évolution de l'organisation des politiques sociales, des impacts de celles-ci sur l'intervention auprès des personnes accueillies ainsi que par les choix politiques institutionnels. Son propre micro-territoire demeure cloisonné par son espace géographique et en continuelle mouvance (choix politiques institutionnels, projet de service, traversé par des personnes différentes (professionnels, bénévoles, personnes accueillies) pour favoriser une construction d'une culture (une identité ?) commune, de sens. Cette notion de territoire influe considérablement sur mon positionnement professionnel de cadre, en m'obligeant un regard tout à la fois global (champ de l'urgence notamment, modification du secteur) et particulier pour favoriser l'accompagnement au changement, la participation mais aussi à la sécurisation (limites, cadres, garant des règles) de chacun selon ses spécificités, du groupe selon ses spécificités. (En parallèle, faire remonter les évolutions, les dysfonctionnements, les interactions à l'Institution qui cadre mon intervention). C'est donc une dynamique complexe qui peut questionner, voire ébranler le sentiment d'appartenance à une même institution, l'appartenance à un même réseau partenarial, sur un même territoire.

D. Le sans-abrisme en augmentation

a) Les sans logement au niveau national :³⁰

En 2013, 5.1 millions de personnes ont connu au moins un épisode sans logement personnel (passager ou plus long) au cours de leur vie. 800000 personnes ont eu recours à l'hébergement institutionnel et 340000 ont déclaré avoir vécu dans des lieux non prévus pour l'habitation. L'INSEE estimait à près de 143000 le nombre de personnes sans domicile en France métropolitaine, soit une progression de près de 50 % par rapport à 2001 tous profils confondus.

²⁹Georges PREVELAKIS, La notion de territoire dans la pensée de Jean GOTTMAN, Université de Paris-Sorbonne, Laboratoire « Espace et Culture », le territoire lien ou Frontière ?, Paris, 2-4 octobre 1995.

³⁰ Enquête logement INSEE, 2013, Rapport du mal logement 2017, Fondation Abbé Pierre.

b) Le sans-abrisme dans la région PACA: ³¹

La région PACA ou Sud figure au 4ème rang des régions de France les plus touchées par la pauvreté. Un habitant sur six, soit environ 830 000 personnes vit sous le seuil de pauvreté. La situation est contrastée selon les divers territoires de la région. Marseille est à elle seule, la commune qui rassemble plus d'un tiers des allocataires RSA de la région (34.7%). Le 3ème arrondissement de Marseille (où est située la Boutique) est identifié comme le plus pauvre de France métropolitaine (santé, travail, habitat, culture), avec une désertification du service public sur le territoire.

E. Les transformations du paysage de l'urgence sociale à Marseille :

a) La saturation du dispositif d'accueil : d'une gestion de l'urgence dans l'urgence vers une refonte du dispositif :

Cette grande agglomération se caractérise par le maillage particulièrement faible des structures du champs de l'urgence sociale (6 accueils de jours, 2 foyers d'urgences, ...), alors que 12000 à 15000 personnes vivent dans la rue. (En janvier 2019, le Directeur de l'Agence Régionale de la Fondation Abbé Pierre parle de 18000 personnes en 2018) ou en hébergement précaire dans cette ville de près de 900000 habitants³². En 2016, une étude effectuée par ASSAB³³, estime le nombre de personnes qui se sont retrouvées au moins une fois en situation d'être sans abri à 14 063, soit une augmentation de 11.2 % par rapport à 2011³⁴. En 2017, le dispositif 115 concerne 9000 personnes et 64 633 demandes de mise à l'abri à Marseille dont 34% n'ont pas pu avoir de suites favorables. Les personnes peuvent appeler jusqu'à 26 fois avant d'avoir un interlocuteur du 115³⁵. L'inconditionnalité et la continuité d'hébergement prévues par la loi ne peuvent être effectives. En janvier 2019, le 115 estime que 30 à 35% des appels ont été décrochés sur 800 appels.³⁶ Tous les dispositifs d'accueil et d'hébergement sont saturés malgré l'augmentation substantielle du budget en PACA (17 millions en 2011/ 50 millions en 2017) du fait de l'explosion des demandes sur les dernières années³⁷. Au niveau national, la FNARS évoque de même que les crédits dédiés à l'urgence ne cessent d'augmenter notamment une augmentation de 67 millions entre 2014 et 2015³⁸.

³¹ Projet social de la Boutique Solidarité, octobre 2017, en référence à une enquête INSEE. L'INSEE définit les « sans-abris » toute personne qui ne dispose d'aucun lieu couvert pour se protéger des intempéries et dort à l'extérieur ou dans un lieu non prévu pour l'habitation.

³² Idem

³³ Annexe 1 : Quelques définitions

³⁴ Enquête : Estimation du nombre de personnes sans-abris, Personnes ayant eu accès à un lieu à bas seuil d'exigence. Premiers résultats, Alexandre DAGUZAN, Cyril FARNARIER, ASSAB

³⁵ Enquête 115 effectuée par l'équipe de la Boutique Solidarité, novembre 2017.

³⁶ Réunion « équipe maraude » au service 115 de Marseille, le 16 janvier 2019.

³⁷ Extrait Compte rendu Veille sociale du 9 février 2018

³⁸ Etude FNARS Rhône-Alpes, Anne-Sophie PETIT, Les accueils de jour en Rhône-Alpes, encadré par Audrey SIBELLAS et Michel JACOB, Routalya, Lyon, 2016.

Un rapport pour la commission des finances du Sénat, met en évidence une « *insincérité budgétaire* » dans les dispositifs d'urgence sociale³⁹. Le rapporteur avance une sous-budgétisation chronique malgré une dépense consacrée à l'hébergement d'urgence doublée en 5 ans. (L'augmentation des financements de nuitées d'hôtels, sur le territoire national, en sont la première cause). Il l'explique par un double effet, celui de la crise économique de 2008 ainsi que par l'accroissement du nombre des demandeurs d'asile en France. Malgré la hausse continue du nombre de places, le taux de rotation demeure trop faible, les solutions de sortie du dispositif sont réduites à peau de chagrin. Les modalités de financement des pouvoirs publics provoquent donc, selon lui, une « *insécurité budgétaire* » pour les structures d'hébergement d'urgence car l'écart entre le prévisionnel et le réalisé affecte l'anticipation et empêche une réflexion plus stratégique dans la gestion financière du dispositif. Face à cette asphyxie structurelle, il préconise une refonte du dispositif en mettant fin à cette sous-budgétisation en rééquilibrant les crédits selon les besoins des territoires, envisager un renforcement de la politique d'accueil en hébergement des demandeurs d'asile pour désengorger les dispositifs de droit commun et enfin favoriser le développement de l'intermédiation locative, l'accès accompagné dans le logement.

b) Vers des interlocuteurs uniques :

Depuis plusieurs années, je note la tendance stratégique et opérationnelle des Pouvoirs Publics à centraliser l'action autour d'un seul interlocuteur (SIAO pour la coordination de l'Urgence Sociale, DIHAL pour la gestion interministérielle des politiques liées au logement/ hébergement et de ses financements et la gestion en direct des dispositifs d'urgence autour d'une seule et unique association sur le même territoire marseillais). La question de la place de l'Etat (DRDJSCS et Préfecture) sur la gestion des dispositifs d'urgence demeure donc prépondérante. De ce fait, beaucoup d'acteurs du champ partagent les interrogations suivantes. Ces Instances institutionnalisées et ces organismes opérationnels « monopoles » coordonnent et/ou opérationnalisent les dispositifs sur un même territoire. Qu'ils soient départementaux ou nationaux, ont-ils pour objectifs d'asseoir une politique engagée, de la faire évoluer, de vérifier l'effectivité, le ratio coût-bénéfice ? Pourrait-on entrevoir une volonté effective (mais pas toujours aboutie) de structurer un dispositif à la hauteur de la réponse et dans des coûts raisonnés ? Cette rationalisation vient-elle limiter l'offre et la capacité d'initiatives des associations ? Réduire la possibilité de choix pour les usagers ? Est-on dans une politique de gestion des flux et de moins en moins de gestion sociale des personnes les plus

³⁹ Philippe DALLIER, l'hébergement d'urgence sous forte tension, rapport d'information, commission des finances sur les dispositifs d'hébergement d'urgence, Sénat, session ordinaire de 2016-2017, enregistré à la présidence du Sénat le 7 décembre 2016.

précarisées ?

c) La délocalisation contrainte des dispositifs de l'urgence sociale et de leurs usagers :

Depuis 1995, un plan de rénovation urbaine sur le territoire d'EuroMEDiterrannée, centre-ville et quartiers péri centraux, requalifie et renouvelle le patrimoine immobilier avec pour objectifs la lutte contre l'insalubrité et la favorisation de la mixité sociale⁴⁰. Sur le même territoire, depuis 2012, Marseille veut s'inscrire dans une politique d'attractivité (tourisme, rénovation urbaine, cohésion sociale...)⁴¹. Plusieurs structures de l'urgence sociale implantée sur ce territoire se voient contraintes à déménager dans les arrondissements du nord de la ville faute de reconduction de subventions annoncées et effectives. Confronté à cette situation, comme déjà évoqué ci-dessus, un des plus importants accueils de jour de Marseille est contraint, s'il veut subsister, à partager les mêmes locaux qu'un autre accueil de jour, voisin de la Boutique Solidarité. Je questionne réellement les conséquences de cette concentration dans une superficie réduite. Un pôle précarité est-il en train de se créer ? Une forme de « ghettoïsation » ? Qu'en sera-t-il de la complémentarité d'action ? Quelles modifications ces orientations vont-elles engendrer sur le court, moyen et long terme ? Est-ce un risque ou une opportunité pour le territoire déjà stigmatisé, les structures, les équipes, les personnes accueillies ? Quel type de coordination faut-il mettre en place ?

Ensuite, le plus important centre d'hébergement d'urgence situé actuellement sur le territoire d'EuroMEDiterrannée projette de s'implanter plus au Nord de la ville. Le projet de réhabilitation d'un bâti démarre améliorant les conditions dignes d'accueil ; néanmoins ôtant une centaine de places à la capacité d'hébergement actuelle. (Quid des places perdues ? De nouvelles dispositions ou offres sont-elles favorisées politiquement, institutionnellement et/ou opérationnellement pour développer de nouvelles capacités d'accueil ?)

Je note tout autant une recrudescence des dispositifs anti-mendicité dans ce secteur du centre-ville et périphérie notamment via des arrêtés à répétition, les mobiliers urbains anti-SDF, des actions « punitives » envers les personnes à la rue (jet d'eau en plein hiver, contrainte à quitter leur lieu de vie sur le champ).

⁴⁰ www.euromediterranee.com: urbanisme, aménagement. Site de la ville de Marseille.

⁴¹ Marseille attractive, un projet pour une stratégie partenariale 2012-2020, ville de Marseille, www.marseille.fr.

d) La modification des modes d'intervention et d'accueil des personnes :

La complexité des politiques et de leur mise en place met en évidence paradoxalement l'émergence de nouvelles politiques ; notamment de contrôle des personnes au sein des dispositifs (circulaire de 2017⁴² visant à contrôler les papiers des personnes en foyers d'urgence, contrôle minima sociaux,...) et aussi de désinstitutionnalisation (la politique du "logement d'abord"). J'entends par là que les personnes en situation de grande précarité provoquent des réactions ambiguës dans la population ; des réactions tout à la fois compatissantes et aussi hostiles en leur endroit. Les prises en charges sont donc tout autant ambiguës. « *Les politiques en direction des pauvres oscillent sempiternellement entre des préoccupations de sécurité et de solidarité, d'importantes variations sont repérables dans les dispositifs locaux de prises en charge* »⁴³ L'Orientation « logement d'abord » via le plan quinquennal appuie cette idée. S'inscrivant dans un mouvement de désinstitutionnalisation, l'usager prend de plus en plus d'importance et le dispositif se construit autour de lui. Le lien avec l'Institution est rapproché et met en avant la question de la coopération. C'est son inscription qui est sollicitée⁴⁴. Est-ce une gageure, un défi ? La question de solidarité se transforme-t-elle en pratiques de coopération pour une prise en charge individualisée ?

Nous assistons à une réelle transformation philosophique mais aussi structurelle du champ de l'urgence sociale et ce, appuyé par le politique. En 2019, un rapport de la commission des finances de l'Assemblée Nationale⁴⁵ met en avant des constats d'échec de la politique de l'urgence sociale au profit de nouveaux dispositifs de type « logement d'abord » référence directe à l'expérimentation « house in first »⁴⁶. C'est une réforme structurelle puisqu'elle vise à mettre en place « *un accès direct au logement avec un accompagnement social adapté aux besoins des personnes sans-abri* ». Ce dispositif a pour objectif de désengorger les dispositifs de l'urgence sociale en favorisant l'accès au droit commun. Le rapporteur interroge le manque de moyens budgétaires afférés à l'accompagnement social dans ce dispositif mais aussi le plafonnement, de manière unilatérale, des tarifications des structures de type CHRS, pourtant parties-prenantes de ce nouveau dispositif engagé. Il ajoute la problématique d'un parc social exsangue et une programmation très réduite de création de logements sociaux. Les spécificités des publics et le taux d'encadrement nécessaire dans

⁴² Circulaire du 12 décembre 2017 en vue de l'examen des situations administratives dans l'hébergement d'urgence, Gisti.

⁴³ La question SDF, Julien DAMON, édition le lien social PUF, critique d'une action publique, 2002, p6.

⁴⁴ Philippe HIRLET, Thomas PIERRE, Ce que la désinstitutionnalisation de l'intervention sociale fait au travail (du) social, revue Sciences et Actions Sociales (# SAS) n°7, année 2017, Jeunesse et marginalités. <https://www.sas-revue.org/41-n-7/actes-n7/113-ce-que-la-desinstitutionnalisation-de-l-intervention-sociale-fait-au-travail-du-social>

⁴⁵ Monsieur Joël GIRAUD, Cohésion des territoires, logements et hébergements d'urgence, rapport fait au nom de la commission des finances, de l'économie générale et des contrôles budgétaires sur le projet de loi des finances pour 2019, enregistré à la Présidence de l'Assemblée Nationale le 11/10/2018.

⁴⁶ Annexe 1 : Quelques définitions.

les CHRS ne sont plus prises en compte dans cette tarification ce qui induit des bouleversements structurels de type inconditionnalité dans l'accueil (tendance à accueillir les personnes les plus autonomes), baisse des effectifs d'encadrants... Lors des réunions partenariales, le champ professionnel est traversé par de nombreux questionnements et inquiétudes. Quid de l'inconditionnalité d'accès ? Dispositif discriminant ? Est-ce un vrai progrès pour l'autonomie des personnes ? Qu'en est-il de la qualité des accompagnements faute de moyens financiers ? Qu'en est-il de la question de la responsabilité des personnes et des professionnels face à des situations de plus en plus précaires ? Cette orientation (louable sur le principe) est-elle en phase avec la réalité marseillaise ? Quels choix et partenariats politiques exige-t-elle au niveau local ? Le principe ne se suffit pas à lui-même.

Décentré de la question de l'hébergement/logement et pourtant en lien direct à la question de ces transformations du champ, je constate les difficultés rencontrées par les structures spécialisées ou de droits commun à assurer un accueil inconditionnel et ce par manque de moyens, impuissance face à la montée de la pauvreté, des agressions, peu de transversalités partenariales qui créent un isolement⁴⁷ ... Souvent les actions se retranchent vers un accueil filtré (catégorisation des publics à l'extrême) voire stoppé (au profit de maraudes de rue). La complexité des situations alliée à celle du contexte peut fragiliser l'essence même de l'intervention des organismes... Une refonte, une adaptation continuelle et progressive est-elle donc nécessaire ? Les personnes n'usent-elles pas de fait de stratégies parallèles (squat, insalubrité, ...) ou ne se retrouvent-elles pas dans des situations de détresse inextricables faute de dispositifs accessibles et adaptés ?

III. Comment orienter mon action de chef de service dans ce contexte auprès des différents acteurs de la Boutique Solidarité ?

En résumé, l'urgence sociale est embolisée et se transforme. La Fondation se débat dans ses paradoxes. La Boutique s'inscrit dans une recherche d'équilibre et les personnes accueillies sont confrontées à une instabilité constante et subie. Toutefois les potentiels et les motivations au sein de la structure favorisent une continuité d'action de proximité, une inscription dans un territoire et une volonté d'avancer par du participatif. Le contexte global est donc très complexe, antagonique, où se mêlent crises (individuelles, collectives voire politiques), notions de rationalités dans la gestion des coûts et choix managériaux avec une volonté de mutualisation et de sécurisation des structures et des équipes.

⁴⁷ Constats suite aux rencontres avec les divers partenaires du champ depuis la réouverture.

Cette première vue d'ensemble m'amène donc à cette question : « Comment orienter mon action de chef de service, dans un environnement complexe et bouleversé, pour sécuriser, rechercher du sens commun et répondre de manière affinée aux besoins de chaque acteur : ainsi impulser et accompagner des interactions mobilisatrices et innovantes ? »

A. Principes dans la méthodologie d'investigation :

Je souhaite dans ce volet stratégique de ma démarche projet, créer une dynamique en combinant différents outils méthodologiques entre eux et tenter de répondre à la question initiale. Monsieur Akim GUELLIL et Madame Sandra GUITTON-PHILIPPE mettent en exergue que *« l'analyse stratégique peut aider à sérier les différentes composantes de l'environnement externe et à identifier leur système de relations, les variables, les jeux de force et d'influence entre les acteurs. Cette deuxième phase est jalonnée par une démarche de questionnement à l'instar de la description. Elle met au jour des écarts, des manquements, des dysfonctionnements ou encore des marges de progrès. »*⁴⁸ Je souhaite donc par ma démarche enrichir la compréhension de ce système complexe en ouvrant mes grilles de lecture *« à l'aide d'un raisonnement logique partant de constats que l'on peut ensuite catégoriser en thématiques »*.⁴⁹ Ces apports devraient me permettre de conduire une analyse multifactorielle et d'identifier les espaces, thèmes, et acteurs propices à des pistes de travail pertinentes. Pour ce faire, je désire, à partir des constats formulés en amont faire ressortir des thématiques qui permettront par la suite d'envisager un plan d'action dans ma démarche d'investigation. Les notions de management, crise, participation des usagers et de bénévolat seront ainsi interrogées. L'objectif principal du plan d'action sera de rechercher des réponses théoriques et opérationnelles à mes « questionnements thématiques ». Je souhaite en tant que chef de service me positionner comme vecteur entre l'environnement, le partenariat, la Fondation Abbé Pierre, la Boutique Solidarité, les salariés, les bénévoles et les personnes accueillies. Par conséquent et pour me permettre de présenter mes conclusions, mes choix d'outils d'investigation⁵⁰ se concentreront autour de recherches documentaires (articles, ouvrages, guides institutionnels, rapports divers, ...) alliées à des éléments statistiques et à des rencontres multiples de différents acteurs⁵¹ concernés.

⁴⁸ Akim GUELLIL, Sandra GUITTON-PHILIPPE, construire une démarche d'expertise en intervention sociale, références Actions Sociales, esf éditeur, 2018, p.214

⁴⁹ Idem

⁵⁰ Annexe 11 : diagnostic d'investigation : présentation des thématiques interrogées et du plan d'action.

⁵¹ Annexe 11 : diagnostic d'investigation : présentation des thématiques interrogées et du plan d'action ; Annexe 12 : Guide d'entretien auprès d'un responsable d'accueil de jour et un des Directeurs de la FAP ; Annexe 14 : Grille d'entretien 2019 à l'attention des bénévoles et des salariés de la Boutique Solidarité ; Annexe 16 : questionnaire de 2018 dans le cadre d'une expertise technique

B. Vers un choix de management axé sur la participation :

Le verbe « *manager* » peut trouver ses sources dans le vocabulaire anglo-saxon. « *To manage* » s'inscrit dans une « *action de conduire, de diriger, d'entraîner* ». Selon les linguistes, ce verbe dériverait de l'italien "*maneggiare*" (du latin « *manus* » : main) qui signifie contrôler, manier, avoir en main. Les termes français *manège*, au sens « *d'entraîner un cheval en le dirigeant avec la main* », *ménage* (qui dérive du latin « *mansio* » : maison), référence à la dépense et l'entretien d'une famille et *ménagement* au sens de « *mesure, modération dans sa conduite à l'égard des autres* », appuient la question de la subordination, du pouvoir sur l'autre et pour autant réhumanisent le concept en y ajoutant une dimension relationnelle, protectrice et bienveillante⁵².

Aujourd'hui dans les ESSMS, ce terme peut être défini comme « *Manager, c'est être responsable du travail des autres et le transformer en performance durable* »⁵³. Le management se situe au centre d'un cercle vertueux et continu enchaînant planification, organisation, direction et contrôle. (Le management mobilise donc une technicité et une posture dans le but de créer un mouvement d'amélioration).

Pour ma part qu'il soit stratégique, opérationnel ou de projet, je définirai le management comme un outil qui permet la recherche de sens commun autour d'un même objet en associant et/ou dirigeant les différents acteurs qui composent l'organisation dans un milieu de travail. Il met donc en exergue, selon moi, les notions de pouvoir, de responsabilité et de place de chacun, clairement définie. Il juxtapose la participation aux marges de manœuvre possibles selon ses propres responsabilités et ses propres compétences. Il permet donc d'accompagner le salarié comme l'équipe vers le changement avec pour visée l'amélioration en favorisant la participation et les interactions. Le management participatif est d'ailleurs défini comme ce qui « *consiste à impliquer davantage les collaborateurs dans le fonctionnement de l'entreprise et dans les prises de décision. Il en résulte un renforcement des liens interpersonnels au sein des équipes et une implication plus forte des collaborateurs, motivés par leur contribution réelle sur la vie de l'entreprise.* »⁵⁴

De ce fait, la prise en compte active de l'individu et du collectif tout à la fois, va privilégier le contact direct, l'écoute et le partage et ainsi par les outils utilisés (délégation, projet commun, espaces formels de régulation, ...) va favoriser l'autonomisation dans la gestion du quotidien et

⁵² www.cnrtl.fr/lexicographie/management, ce que manager veut dire, par Guirec GOMBERT, le 26 juillet 2018, site cadre, <https://www.cadreo.com> › Les actualités de l'emploi des cadres › Management

⁵³ Publication le management opérationnel, <https://www.weka.fr/...management-dans-les-esms.../le-management-operationnel-nv1...>.

⁵⁴ Hélène SALAUN, Héléne de Saint-Front, le management participatif, fiche technique fabriquespinoza.fr/wp-content/uploads/2015/10/Managementparticipatifpasseurs.pdf

l'anticipation des problèmes, des conflits. D'autres modes de management sont parfois nécessaires (directif, persuasif, ...) car je reste le garant des règles, de la sécurité et du respect du sens du projet de la Boutique Solidarité.

Mais l'histoire de la Boutique nous a démontré qu'un tel choix de management n'était pas sans conséquences et pouvait avoir des répercussions dramatiques. Est-il possible de manager une équipe lorsque les membres proviennent d'horizons multiples ; lorsque salariés et bénévoles interagissent en son sein ?

C. Vers un management participatif d'acteurs en tension

La Boutique Solidarité a fait le choix, depuis plusieurs années, d'intégrer des bénévoles à l'équipe de professionnels. Aucune définition du bénévolat n'est précisée par la loi. Toutefois, en 1993, le Conseil économique, social et environnemental le caractérise ainsi : « *Est bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial* ». ⁵⁵. Il n'y a aucune subordination juridique (définition) vis-à-vis de l'association car ce lien spécifique est caractérisé par le contrat de travail. A contrario, le salarié, est soumis à ce contrat en échange d'une rétribution financière. Il se trouve donc dans l'obligation d'obéir aux ordres, directives et contrôles de son employeur. Le contrat du bénévole, moins formalisé, se veut moral puisqu'orienté vers l'objet politique de l'association (défense des minorités négligées ou groupes sociaux, des opinions ordinaires du quotidien : problèmes familiaux, environnement...) ⁵⁶.

Même si l'association de différents acteurs se veut liante et démocratique par définition, « *cette contribution est délicate à manœuvrer car les modes de motivations, de rétribution, les attentes ne sont pas les mêmes chez chacun. Le mix bénévolat/salariat fait force mais aussi est le cœur de la spécificité managériale associative* » ⁵⁷

Cette collaboration au sein de la Boutique Solidarité fait force et pour autant fragilise puisque faire concorder des valeurs économiques et techniques (atteinte des objectifs de manière collective et non individuelle), humaines (dimension émotionnelle par un sentiment d'appartenance à un groupe), et éthiques (développement des valeurs, recherche de sens autour d'une culture commune) s'avère complexe. En effet, les enjeux de pouvoir et d'autorité, individuels ou collectifs, peuvent

⁵⁵ Le bénévolat c'est quoi ?, Associathèque, <https://www.associatheque.fr/fr/association-et-benevoles/benevolat-cest-quoi.html>

⁵⁶ Economie et Humanisme, Vie associative et démocratie : éloge de la fragilité, ISSN 02459132, n° 355, décembre 2000, p18.

⁵⁷ Quels enjeux et modalités de collaboration entre les bénévoles et les salariés dans le secteur de l'économie solidaire ? Le cas de l'action sociale Stéphane RULLAC Dans le sociographe 2012/5 (Hors-série), page 185 à 206 <https://www.cairn.info/revue-le-sociographe-2012-5-page-185.htm>

entraver la question du sens et ainsi faire naître une instabilité voire une insécurité. Qui est le plus légitime pour trouver la solution au problème ? Qui détient plus de connaissance ? A qui revient la légitimité de prendre telle ou telle décision ? Qui détient réellement le pouvoir ? Max WEBER associe à la notion de pouvoir celle de la légitimité. Il la décline sous trois formes : l'autorité institutionnelle (les statuts, le règlement intérieur, le mandat électif, ...), l'autorité charismatique (la stature personnelle, l'habilité à jouer d'influence), l'autorité technique (la compétence, l'expertise).⁵⁸

Pour étayer cette argumentation, en 2018, j'ai pu m'entretenir avec certains bénévoles. L'objet de ces rencontres questionnait le risque de repli sur soi lié au traumatisme vécu par l'équipe lors de l'agression. Mais aussi il interrogeait les propres ressentis quant à la place de chacun dans cette équipe si particulière. La Boutique était alors considérée comme une structure de passage vers un meilleur mais aussi comme un lieu de manque de reconnaissance. Il ressortait l'impossibilité de perspectives (embauche notamment), la place et le pouvoir du salarié sur le bénévole, la concurrence entre bénévoles et aussi entre bénévoles et salariés, l'accueil des bénévoles en souffrance psychique d'où la question du maintien de l'inconditionnalité dans l'accueil, les informations partagées ou non, les espaces communs ou non, le sens des espaces d'échanges formels, le sentiment d'appartenance ou non. Légitimité et autorité étaient donc au cœur du problème ainsi que la question de la clarification des places de chacun ; avec cette question sous-jacente, qu'est-ce que peut m'apporter la Boutique, quel accompagnement, quelles perspectives ?

Que faire pour sortir de cette complexité de ces enjeux individuels ou collectifs ? Jean-Michel HUET et Adeline SIMON, évoquent l'importance de la clarification des rôles et des missions de chacun. La place de chacun est perçue comme une complémentarité et non pas comme concurrence. « *Le salarié favorise la pérennisation de l'action au détriment de l'engagement du bénévole plus limité dans le temps ; le bénévole garantit le respect de la valeur éthique* ». Une dynamique de réflexion continue doit être engagée pour favoriser l'articulation entre ces acteurs, la construction de leur identité respective et l'objectivation de la finalité de l'association. La formalisation dans ce mouvement perpétuel ne deviendrait-elle pas un incontournable pour favoriser la distinction et la complémentarité et atténuer au mieux toute forme de tension ?⁵⁹ L'enquête⁶⁰ de 2019 menée auprès des bénévoles et salariés démontrent qu'aujourd'hui, une certaine exigence dans la collaboration est demandée à chacun des acteurs. A la Boutique, un sentiment d'appartenance à

⁵⁸ Idem

⁵⁹ Jean Michel HUET et Adeline SIMON, Pouvoir et légitimité dans les associations, expansion management review, 2007/2 (n°125), Cairn.info

⁶⁰ Annexe 15 : Recueil de données suite aux entretiens avec les bénévoles et salariés (2019)

une même équipe persiste et cela est dû au fonctionnement bienveillant et à la place et rôle de chacun qui tend à se clarifier.

Toutefois, je peux questionner la particularité du bénévolat à la Boutique. Sommes-nous réellement dans du bénévolat « classique » ? Est-ce de la participation « déguisée » des personnes accueillies ? Ce terme « bénévolat », est-il le plus adéquate au vus des éléments d'analyse ci-dessus présentés ?

D. Vers une réflexion sur le « bénévolat » à la Boutique Solidarité : la participation pour rendre acteur :

Comme déjà évoqué lors de la présentation du projet de la Boutique, des leviers existent pour faciliter l'implication des personnes et notamment celles accueillies ; la satisfaction de leurs besoins, la liberté de choix et la capacité de s'exprimer. La première rencontre est donc essentielle et permet d'affiner la détection et l'analyse des besoins. La qualité de l'accueil est donc à prioriser (écoute, échange, ...) pour identifier au mieux les besoins de la personne, les besoins implicites au regard de ceux exprimés. Pour exemple, un des responsables interrogés met en avant les compétences d'accueil des professionnels par leurs expertises : *« Des Educateurs spécialisés s'occupent de l'accueil (et non des agents d'accueil) afin d'accueillir les demandes explicites et travailler sur les demandes implicites des personnes via des compétences professionnelles d'évaluation et ainsi affiner l'orientation. Proposer un accompagnement vers autre chose. C'est un travail autour du parcours des personnes accueillies »*⁶¹. Cela induit un travail sur le lien, des étapes dans la relation de confiance et peut amener l'adhésion dans l'accompagnement d'un projet construit conjointement. Cette intervention peut aussi créer des volontés d'agir pour l'association qui les a soutenus, *« ce qui consisterait à prouver que l'effet citoyen va jusqu'à l'engagement en tant que bénévole ... Les bénévoles qui sont volontaires sont alors capables d'apporter un regard positif, de partager un beau parcours, et d'avoir une écoute compréhensive... Il a parfois été constaté que ces personnes sont parfois dures avec les autres, moins à l'écoute. Elles ont leur propre vision de la réussite et peuvent de fait limiter la réflexion de la part de la personne accueillie »*⁶². C'est une position parfois fragile puisque *« la situation souvent ambiguë perturbe également, car il suffit d'un accident de la vie pour*

⁶¹ Annexe 12 : Guide d'entretien auprès d'un responsable d'accueil de jour et un des Directeurs de la FAP

⁶² Dominique THIERRY (dir), Florence MENAGE—BOITTIN, la place des « bénéficiaires » dans les Projets Associatifs, synthèse d'un travail étude-enquête, France Bénévolat, 2013

qu'un bénévole devienne un jour en situation d'être bénéficiaire : les allers-retours ne paraissent pas toujours évidents à gérer en ces temps de crise »⁶³.

L'accueil des bénévoles au sein de la Boutique ne démontrent-ils pas une réassurance possible qu'elle soit individuelle ou collective ? Sur les 3 dernières années, on comptabilise 37 bénévoles qui participent ou ont participé à la vie de la Boutique. La part des anciens accueillis est de 51 % (19 sur 37 bénévoles). De l'été 2017 à la fin d'année 2017, on nota 15 départs de la structure les causes sont les suivantes (maladie 27%, travail 27%, violence 7%, changement Boutique 13%, fantasme d'embauche avorté 7%, incarcération 7%, départ (pays, mariage, ...) 13%). Durant cette même période, il n'y a pas eu d'intégration de nouveaux bénévoles pour faciliter la réouverture et opérationnaliser le nouveau fonctionnement. L'intégration a recommencé dès janvier 2018. Depuis 7 bénévoles ont intégré la Boutique et le nombre d'anciens restés est de 6. En 2018, 7 départs ont eu lieu sur les motifs suivants (désaccord avec la Fondation 14%, maladie 14%, Retraite 14%, Déménagement 14%, Fantasme d'embauche avorté 14%, Travail 14%, départ au pays, 14%). Aujourd'hui, le bénévolat c'est 5 anciens accueillis (39 %) et 8 de la société civile soit un total de 13 bénévoles. Les personnes qui ont intégré l'équipe, depuis janvier 2018, présentent toutes des difficultés psychosociales importantes même si elles n'ont jamais été anciennement accueillies.⁶⁴ Les bénévoles intègrent, accueillent, participent et partent. Les parcours s'entrecroisent au sein de la Boutique dans un mouvement perpétuel. Cette expérience est un « *possible engagement qui permet de se construire une place différente, de tisser de nouveaux liens sociaux, d'acquérir de nouvelles compétences et de prendre part à la vie de l'association* »⁶⁵. Je rajouterai qu'elle permet d'entrevoir de nouveaux horizons, projets personnels maturés (quels que soient les profils des bénévoles et les raisons de départ).

Pour en comprendre la particularité, je souhaite m'attacher maintenant à définir la notion de participation. L'étymologie provient du latin « *participare* » soit « *participer, prendre part, avoir sa part de, partager, répartir* »⁶⁶. Cette simple définition m'amène, par association d'idée, à penser la participation comme collaboration, coopération, contribution, soutien mais aussi par opposition, réception, enrichissement, obtention, attente... une forme d'aller/retour perpétuel où singularité et collectif s'allient dans un but commun.

⁶³ Dominique THIERRY (dir), Florence MENAGE—BOITTIN, la place des « bénéficiaires » dans les Projets Associatifs, synthèse d'un travail étude-enquête, France Bénévolat, 2013

⁶⁴ Annexe 8 : Tableau des bénévoles

⁶⁵ Dominique THIERRY (dir), Florence MENAGE—BOITTIN, la place des « bénéficiaires » dans les Projets Associatifs, synthèse d'un travail étude-enquête, France Bénévolat, 2013

⁶⁶ Dictionnaire. www.toupie.org

Vue sous un angle plus institutionnel, l'ANESM, dans ses recommandations, s'attache à distinguer deux formes de participation « *l'expression et la communication (s'exprimer c'est faire connaître quelque chose par le langage. Il s'agit donc de l'affirmation de soi par la prise de parole, sans préjuger de la portée de cette action sur son environnement) et la consultation (a pour objet de susciter des discussions à travers la participation des personnes au processus, donc d'obtenir de leur part des éléments avant d'effectuer des choix, la décision pris en étant toutefois pas obligatoirement liée aux points de vue émis)* »⁶⁷.

Outre les modalités opérationnelles légales de la loi 2002-2, cette mise en forme est-elle possible dans le champ de l'urgence sociale ? Un rapport d'étude en Midi-Pyrénées⁶⁸ met en évidence des freins et des obstacles à cette participation. (La question du temps et des moyens pour la mise en place de espaces formalisés, les temps de passage courts des usagers, le turn-over constant des hébergés, difficulté d'accessibilité aux structures, injonction paradoxale à vouloir faire « participer » les « usagers » à la vie de structures dans lesquelles ils ne sont pas reconnus comme habitants légitimes, manque de motivation des équipes d'encadrement, manque de motivation et renoncement des usagers, manque d'adhésion, troubles mentaux et consommation addictive).

Le Directeur- Adjoint d'un accueil de jour à Marseille que j'ai pu interroger⁶⁹ exprime que c'est dans l'urgence sociale que les formes de participations des usagers sont les plus novatrices étant donné que dans les autres champs le cadre de la loi contraint plus lourdement. Dans le champ de la psychiatrie, précarité et de l'addiction, la mobilisation des usagers a trouvé un essor innovant sous différentes formes : les groupes d'auto-support centrés sur le partage des expériences des troubles et des soins, les groupes de contestation (contestations fortes des thérapeutiques que les membres ont dû subir), les groupes de représentation/lobbying institutionnel (investir l'action publique sous forme de fédération par exemple), Les groupes d'affirmation d'une différence (volonté de faire reconnaître, sans objectifs politiques, des alternatives au traitement de la maladie)⁷⁰. A partir d'un socle de mouvements d'usagers, qu'ils soient de lutte ou de demande de reconnaissance, l'Institution reprend parfois le flambeau, (création des GEM (loi de 2005), valorisation du « travail pair » (DIHAL), CAARUD, ...), et facilite les expérimentations en vue de pérenniser et de modéliser (recherche-action à la Boutique Solidarité financée par l'ARS). L'APF dans le champ du handicap est un autre exemple ; « *Dans le secteur du handicap, faire appel aux*

⁶⁷ Expression et participation des usagers dans les établissements du secteur de l'inclusion sociale, ANESM, HAS, mars 2018.

⁶⁸ Rapport d'étude commun, FNARS, ORS Mip et DDCS Midi-Pyrénées d'octobre 2010, intitulé « Participation, expression, représentation des usagers hébergés dans les centres d'hébergement et autres structures spécifiques de la grande précarité en Midi-Pyrénées »

⁶⁹ Annexe 12 : Guide d'entretien auprès d'un responsable d'accueil de jour et un des Directeurs de la FAP

⁷⁰ Plaquette : Développer le travail pair dans le champ de la veille sociale, de l'hébergement et du logement, DIHAL, Fédération des Acteurs de la Solidarité (FAS)

bénévoles bénéficiaires est encouragé par la pédagogie de la « pair-émulation », qui consiste en la stimulation, l'éducation et la formation par les pairs. Il s'agit de la reconnaissance de cet outil d'apprentissage comme étant le plus efficace pour partager l'expérience, les informations et les représentations. »⁷¹ Le bénévolat à la Boutique n'est donc pas si différent puisque chacun traverse diverses expériences qui facilitent le lien et la compréhension. Un des salariés évoque que les bénévoles à la Boutique « sont des membres de l'équipe tout comme nous, et une grande aide dans notre travail. Ce sont des membres de l'équipe à part entière. Quand j'ai commencé, je me suis dit, heureusement, qu'il y a les bénévoles. Ils facilitent le lien, la proximité. Dans le bénévolat, il y a une prise de responsabilité chez les personnes qui viennent ici et qui participent au fonctionnement. Le terme anglo-saxon « volunteers » signifie vouloir participer. »⁷²

Les bénévoles à la Boutique veulent participer à son fonctionnement et intégrer une équipe multiple. Celle-ci d'ailleurs accueille ce bénévolat puisqu'il fait partie d'une des missions premières de la Boutique. Je ne peux m'empêcher de faire le lien avec la pair aidance qui « regroupe un ensemble de pratiques qui procède de formes d'accompagnement ou encore d'entraide et de soutien, par lesquelles une personne s'appuie sur son savoir expérientiel vécu, c'est-à-dire le savoir qu'elle a retiré de sa propre expérience d'une situation vécue, habituellement considérée comme difficile et/ou stigmatisante ou négative (exemple : expérience de vie à la rue, précarité, conduite addictive, troubles psychiatriques...), pour aider d'autres personnes vivant des parcours similaires, des situations comparables »⁷³.

Cette partie de l'investigation m'amène à penser que l'expérience des bénévoles peut être transformée en savoir expérientiel. Or, une simple participation ne suffit pas à ce que le bénévole théorise son expérience. A ce jour, aucune formation n'est mise en place au sein de la structure. Une attention, des échanges formels et informels réguliers, peut-être de l'auto-formation non formalisée existent sans pour autant envisager un parcours, un processus formatif. La recherche-action peut être une opportunité pour constater, réfléchir et envisager de telles actions ; créer une nouvelle dynamique de capitalisation du savoir expérientiel pour le faire partager aux autres acteurs de la Boutique. Un pas de côté est nécessaire de la part des professionnels pour accueillir et reconnaître de nouvelles compétences au sein de l'équipe. Les salariés doivent être accompagnés par le chef de

⁷¹ Synthèse d'un travail d'étude-enquête mené par Florence MENAGE-BOITTIN sous la Direction de Dominique THIERRY, la places des « bénéficiaires » dans les projets associatifs, France Bénévolat, 2013

⁷² Enquête 2019 bénévoles salariés

⁷³ Plaquette : Développer le travail pair dans le champ de la veille sociale, de l'hébergement et du logement, DIHAL, Fédération des Acteurs de la Solidarité (FAS)

service pour qu'ils guident ces bénévoles dans ce cheminement. Le bénévole serait donc un facilitateur « pair ».

E. Vers la réassurance des postures : les travailleurs sociaux ou le risque perpétuel « d'épreuve de professionnalité ».

Mes entretiens de 2018 dans le cadre de l'expertise technique⁷⁴, avaient fait émerger des peurs exprimées et ressenties, des réminiscences de « feed back » qui pouvaient laisser place à de la sidération et à de la démobilisation. Je pouvais déceler aussi un manque de confiance certain en la hiérarchie et un sentiment de manque de reconnaissance, d'isolement face aux difficultés rencontrées ainsi que la peur de vivre à nouveau un rythme de travail effréné. Une bonne partie de l'équipe s'était successivement absentée (4 arrêts maladies en l'espace de 4 mois de septembre 2017 à janvier 2018 puis des arrêts à répétition pour certains professionnels jusqu'aujourd'hui). Je pourrai supposer que les causes étaient liées à la peur de la reproduction de l'agression, à une mobilisation forte dans l'accueil, tiraillée entre attention et vigilance ou même à un contexte institutionnel encore complexe.

Bernard RAVON parle d'épreuve de professionnalité. Il la définit comme « *un découragement face aux injonctions paradoxales perte du sens du métier et logique de la performance, le ras-le-bol des défaillances de l'institution, le déni de reconnaissance, l'impuissance face aux dysfonctionnements, l'insupportable manque de soutien des responsables, l'absence de reconnaissance des nouvelles compétences* ». ⁷⁵ Il rajoute que les incertitudes des réponses au vue de la complexité sont de plus en plus accrues ; ce qui fragilise les professionnels et leurs possibilités de construire du sens dans le travail et de s'engager sereinement dans l'action. Cette notion rajoute à celle d'usure professionnelle (difficulté à être confronté à des usagers réputés difficile voire inguérissable et aux transformations institutionnelles), les atteintes à l'exercice du métier. (Ecart entre prescription et possible réalisation, manque de discernement sur les situations, ...). Monsieur RAVON met l'accent sur l'intérêt à ce que ces épreuves de professionnalité demeurent « *une affaire collective, tant du point de vue des causes que de leurs éventuels dépassements. C'est-à-dire que la mutualisation des expériences professionnelles, qui est l'un des vecteurs essentiels de la reconstruction de la professionnalité, est devenue un enjeu majeur pour le travail social actuel* ». ⁷⁶

⁷⁴ Annexe 16 : questionnaire de 2018 dans le cadre d'une expertise technique

⁷⁵ RAVON Bertrand dir., DECROQ Geneviève, ION Jacques, LAVAL Christian, VIDAL-NAQUET Pierre, « Epreuves de professionnalité - Repenser l'usure professionnelle des travailleurs sociaux », Synthèse de la recherche « Usure des travailleurs sociaux et épreuves de professionnalité. Les configurations d'usure : clinique de la plainte et cadres d'action contradictoires » (février 2007-mai 2008, Resp. B. Ravon).

⁷⁶ Idem

En référence à la période difficile et bouleversante de fermeture de 2017, celle-ci a permis de mettre tout en œuvre pour réfléchir à la reconstruction du service, de permettre un mouvement nouveau chez les professionnels, accompagnés par divers intervenants extérieurs spécialisés dans le domaine de la psychologie, (supervision, spécialiste sur la question de la crise, ...) mais aussi dans le domaine juridique, et de l'éducation populaire (auprès des salariés et bénévoles). La rencontre des partenaires médico-sociaux et spécialisés dans la grande précarité aura permis un rapprochement pour approfondir un diagnostic, informer, comprendre les difficultés respectives rencontrées, envisager un renforcement du partenariat et de sa propre place de professionnel. Il aura fallu aussi, provoquer la rencontre des différentes strates de l'Institution, (Direction régionale et générale), des membres élus aux CHSCT, médecine du travail, entendre le positionnement de chacun, favoriser une meilleure communication. Le lien avec les personnes n'a pas été rompu puisque des maraudes de rue ont été organisées tout à la fois dans les espaces investis par les personnes à la rue, auprès de lieux spécifiques d'accueil partenaires. Je m'inquiétais de la portée du traumatisme pour l'équipe et de la peur du reprendre lien juste après l'agression. L'équipe n'était pas tranquille simplement en marchant dans la rue. « *Il a fallu s'arracher pour y aller, dans la rue* »⁷⁷. Donc la démarche était à destination des accueillis mais aussi de l'équipe. Le passage d'une démarche d'introspection à celle d'extrospection, aura permis de rendre chacun des acteurs sujet de sa propre intervention tout en accompagnant chacun vers une dimension collective. (Lutte contre l'isolement, réémergence d'implication, réflexion collective sur le sens, le projet et sa mise en œuvre, passage d'une responsabilité individuelle à une responsabilité collective, préservation de chacun, préservation du groupe, favoriser un regard systémique...). L'équipe a donc su dépasser cette épreuve en décalant son positionnement recentrant le sens de l'action en amont pour en décliner une organisation tout à la fois souple et rassurante au regard du contexte spécifique de l'équipe et du champ de l'urgence sociale en crise.

F. Vers un management d'une équipe multiple dans un contexte de crise chronique :

Le champ de l'urgence sociale est traversé par une crise chronique avec pour les structures en première ligne, un risque permanent de déstabilisation, « *enregistrant en temps réel les variations de processus de précarisation* »⁷⁸ Pierre VIDAL-NAQUET explique cette fragilisation sur la base de recherches de terrain dans ce champ spécifique. Tous les exclus du système social se dirigent vers

⁷⁷ Propos recueilli auprès d'un accueillant salarié de la Boutique après l'agression

⁷⁸ Pierre VIDAL-NAQUET, Les paradoxes de l'urgence sociale, Revue Projet 2005/1 (n° 284), pages 10 à 17

l'urgence sociale. Pourtant, les principes forts comme celui de l'inconditionnalité sont mis à mal du fait de la saturation des dispositifs. Ce champ rentre progressivement dans une logique de gestion des flux, voire de catégorisation des publics, car l'hétérogénéité peuvent s'avérer problématique. Les modalités d'accueil et les durées de séjour s'en trouvent contradictoires aux principes fondamentaux initiaux. Les dispositifs d'urgence sociale n'arrivent plus à assumer leur vocation de « sas » vers des dispositifs d'insertion plus pérennes, de moins en moins accessibles. L'urgence sociale développe donc, malgré elle, une fonction « asilaire » aux plus précaires contrairement à ses ambitions premières. Ce chercheur, néanmoins, pointe la nécessité de développer les réseaux pour sortir de la clandestinité « asilaire » et réinstaurer une forme de processus de lutte contre la marginalisation. Très régulièrement, je suis témoin, ainsi que mes collaborateurs, de perturbations vécues par nos structures partenaires et des répercussions sur les personnes accueillies. Le responsable de l'autre accueil de jour interrogé, conforte cette réalité puisque sa structure a elle-même été confrontée à une crise, puisque menacée de fermeture faute de financements. L'interrelation entre contexte social, la dimension du territoire et l'organisation interne pèse sur le fonctionnement (ou dysfonctionnement) de cet être vivant qu'est la structure de l'urgence sociale.

Edgar Morin⁷⁹ définit la structure quelle qu'elle soit comme un être vivant, mouvant, empli de complémentarité et d'antagonisme. Même si à l'origine, le terme « Krisis » signifiait décision (moment décisif, dans l'évolution d'un processus incertain, qui permet le diagnostic), aujourd'hui, la crise signifie indécision. (Moment où, en même temps qu'une perturbation surgit les incertitudes). La crise, dans sa définition complète, est donc une contradiction en elle-même. D'un dérèglement fonctionnel elle peut passer d'un mouvement de création, d'innovation ; d'une interruption à un mouvement de renouvellement. La crise peut apparaître comme une absence de solution et peut susciter des solutions. Selon Edgar Morin, la seule possibilité de lutter contre la désintégration est « *d'intégrer et utiliser le plus possible les antagonismes de façon organisationnelle, de renouveler énergie et organisation en les puisant dans l'environnement (système ouvert) et d'être capable de s'auto organiser, s'auto-défendre* » ; agir comme tout être vivant. L'issue se veut alors progressive et la structure préserve toute sa souplesse en consolidant et créant en simultané. Elle s'inscrit alors dans un réseau pour favoriser tout renouvellement. La complexité devient une force et non plus une source de fragilité continue.

L'exemple de la pair-aidance et ce management complexe d'une équipe multiple peut participer à cette réflexion. Lors d'un stage auprès d'une équipe d'un CAARUD marseillais, il a été

⁷⁹ Edgar MORIN, Pour une crisologie, la notion de crise, communications, 1976, pp. 149-163 https://www.persee.fr/doc/comm_0588-8018_1976_num_25_1_1388

présenté l'intérêt de la collaboration et la complémentarité entre travailleurs pairs et travailleurs sociaux. Cette intégration a fait évoluer les représentations, une nouvelle lecture dans le regard de l'équipe. L'action a donc été facilitée car elle a mené des questionnements, des décloisonnements et des remises en question des pratiques. (Accompagnement au changement sur le temps) Cette même structure a traversé une période de crise profonde qui a modifié son action, passage de l'accueil dans un local vers une action d'« aller vers » par le biais de maraudes de rue. Cette connaissance expérientielle de la part des travailleurs pairs aura peut-être permis de faciliter ce processus de transformation de la pratique professionnelle.

J'envisage l'équipe multiple, même si chaque passage de crise demeure complexe, comme une force si jalonnée et repositionnée inlassablement dans le contexte de la structure, de l'Institution, du territoire et de la réglementation. Le management, selon moi, est un socle sécurisant dans ce cadre précis. Il permet de construire des solutions, ensemble, en même temps que le terrain évolue. Il est facilitateur pour que chacun puisse prendre place dans cette organisation en mouvement. Pour cela questionner le sens selon l'actualité et le faire partager permet d'affiner la clarification et l'évolution de la place de chacun, de la décaler si nécessaire et donc d'améliorer la qualité de la relation donc de l'organisation.

G. Vers une stratégie de stabilisation dans un contexte en perpétuelle mutation :

Une synthèse s'avère nécessaire à cette étape de réflexion afin de déterminer une stratégie de développement. Elle permettra ainsi à faciliter la compréhension et le passage à la problématique.

| Forces | Faiblesses |
|---|---|
| <p>L'équipe de la Boutique : Capacité de l'équipe de la BS à se remobiliser Possibilités de formation Des principes découlent le fonctionnement de la Boutique. Accueil inconditionnel, maintien, non-exclusion (inclusion) Pas de catégorisation Accueil généraliste Mouvement de formalisation Bienveillance, Adaptation Liberté d'action (pas de contraintes légales) Volonté de construction continuelle Arrêts maladies présents mais de moins en moins fréquents. Equipe multiple Equipe qui se renouvelle Personnes accueillies, libre-choix Ouverture progressive au partenariat Sensibilisation de l'équipe à différents champ réglementaire Adaptabilité aux transformations du territoire Cohésion d'équipe Equipe stable Compétences multiples</p> <p>La Fondation Abbé Pierre Fondation en mouvement qui construit le rapprochement entre ses services Volonté de construction d'une identité commune aux BS de la FAP.</p> <p>Le contexte Transformation de l'urgence sociale</p> | <p>La Boutique Un passage à l'acte d'un bénévole sur deux salariées, Gestion par l'équipe de multiples changements dans une période courte (changement de responsable) Bénévoles aux profils multiples (anciens accueillis, prb psy précarité, salariat, retraite) Equipe fragilisée qui peut parfois résister pour tenir Arrêts maladies présents Equipe qui se renouvelle Ouverture à d'autres cultures partenariales ? Equipe qui peut vite se fragilisée au vu du contexte</p> <p>Le contexte Climat social interne et externe dégradés, Situations médico-psycho-sociales des personnes accueillies se complexifiant Non recours aux droits Diversité des lois et des dispositifs Sans-abrisme en augmentation Dispositif de l'urgence sociale saturé Transformation de l'urgence sociale Stigmatisation du public Délocalisation des dispositifs Concentration des services sur un même territoire</p> <p>La Fondation : Une Fondation jeune, qui multiplie ses missions. Problématique de lien et d'interconnaissance entre les divers services de la Fondation, cultures diverses Peu de formalisation</p> |
| Opportunités | Risques |
| <p>Recherche Action : repenser le rôle de chacun, va amener de la clarté et des réponses Participation des usagers : créer des espaces innovants : bénévolat. Travaux à la Boutique : fermeture donc action « aller-vers », nouvelles pratiques Rapprochement partenarial avec les autres ADJ voisins Direction de la Fondation plus proche En tant que manager : prendre en compte les compétences de chacun et les faire évoluer (salariés/bénévoles)</p> | <p>Repli sur soi, isolement, insécurité Enjeux de pouvoir dans l'équipe Risques psycho-sociaux, usure professionnelle, « épreuve de professionnalité » Perte de sens Travaux à la Boutique : perte de sens, sauvegarder les liens avec les bénévoles ? Concentration des services de l'urgence sociale sur un même territoire, de la grande précarité sur un même territoire.</p> |

L'environnement, l'Institution et la structure sont en continuelle mutation. Le propre de l'action des structures œuvrant dans l'Urgence Sociale est de traverser des crises à répétition. La Boutique Solidarité et la Fondation n'y sont pas étrangères et font face tout autant aux changements qu'ils soient anticipés ou non. L'action et le fonctionnement de l'équipe, sous-tendue par un projet fondé sur des principes éthiques et soutenue officiellement par la Direction et le Conseil d'Administration, permettent à ce que les impacts de la complexité sur les différents acteurs ne soient pas destructeurs mais plutôt inscrits dans cette dynamique de changement. En effet, ce positionnement entraîne une réflexion et une adaptation continue ; ce qui peut avoir des répercussions sur l'équipe multiple et la qualité de son intervention. « *Ces changements lorsqu'ils sont imposés, suscitent de l'appréhension, ils sont une source de préoccupation et d'angoisse* »⁸⁰. Or, la proximité et la prise en compte de l'individu dans un groupe au sens du « vivre ensemble »⁸¹ peuvent être un atout favorisant la cohésion et la bienveillance mais aussi la réflexion collective pour éviter toute victimisation et remise en cause. L'actualité nous apprend que de multiples changements arrivent sur le territoire, l'anticipation en interne et avec les partenaires devient donc un incontournable ; ainsi, repenser et agir pour une stabilisation à travers une perpétuelle innovation. La priorité est de « *laisser la place aux possibilités de l'agir humain, aux mobilisations de l'action collective permettant aux individus de dessiner de nouveaux chemins et non plus de focaliser l'attention sur la gestion des risques* »⁸². La dynamique collective (au sens du mouvement vers le changement) implique alors des problématiques personnelles et collectives où s'entremêlent culture, statuts, jeux de pouvoirs ou encore objectifs différents, mais aussi, empowerment, résilience,⁸³ porosité, complémentarité, mutualisation, sécurisation, clarification, équité et sens commun. Il me faut donc faire une proposition qui intègre cette constante dynamique, la valorise et lui trouve des cadres en prenant garde à ce que chacun des acteurs s'implique individuellement et collectivement sans se sentir menacer et puisse faire confiance afin d'agir, donner son avis et s'ouvrir vers de nouveaux horizons. Dans cette perspective, **Promouvoir une dynamique collective en réduisant les incertitudes pour sécuriser et accompagner au changement les différents acteurs ; ainsi encourager la transversalité** devient donc la piste prioritaire à creuser pour le projet.

⁸⁰ Arlette YATCHINOVSKY, *Mieux vivre le changement, accompagner et réussir les transitions*, collection Formation permanente, séminaires Mucchielli, esf Editeur 2004, IssyLes-Moulineaux, p176

⁸¹ Annexe 1 : Quelques définitions

⁸² Lydie LAIGLE, Geneviève BESSE, *Etudes et documents société résiliente, transition écologique et cohésion sociale* : études de quelques initiatives de transition en France, premiers enseignements, Commissariat Général au développement durable, N°124 mai 2015

⁸³ Annexe 1 : Quelques définitions

IV. Un projet : sécuriser pour accompagner au changement, à la transversalité⁸⁴

Préambule :

La démarche globale se structure en prenant en considération les parties prenantes de la Boutique et l'environnement interne et externe. Il sera incontournable d'associer l'équipe de Direction, les accueillants, les personnes accueillies ainsi que les partenaires pour favoriser sa dynamique, sa cohérence et son suivi. En effet, je dois, tout au long de la mise en œuvre du projet, situer les limites de mon intervention et faire appel aux autorisations formelles et aux délégations s'il y a lieu d'être et toute cohérence avec la ligne hiérarchique établie.

Le projet se déroulera simultanément autour de la mobilisation du collectif, du rapport entre l'individu et le groupe puis autour de la transversalité. Je partage le regard de Monsieur Patrick SIMON qui dans une de ses recherches⁸⁵ explique la transversalité comme une approche qui « *permet, tout en prenant une meilleure conscience des éléments d'identité de chaque profession, de multiplier les passerelles et de développer une culture commune* ». Pour lui, la transversalité permet d'harmoniser le travail social par de la coopération sur le terrain en engageant un processus de décloisonnement des professions. Favoriser la montée en compétence de cette équipe multiple sera prévu. Je souhaite donc favoriser les rencontres multiples en interne à la Fondation mais aussi au niveau partenarial en vue de collaborations, de réflexions communes et d'évolutions.

La méthodologie de ce projet s'articule autour de la présentation de la finalité, des objectifs généraux, opérationnels, des axes de travail afférents puis de la méthodologie d'évaluation. Cette proposition se veut concentrique puisque dirigée autour d'une même cible, d'une même finalité ; chaque acteur, chaque élément du contexte et chaque action est concerné et est un déterminant, avec sa propre spécificité, pour la mise en œuvre du projet. Chacun aura des effets collatéraux sur les autres. J'estime que la faisabilité de ce projet se déroule sur une période de 2 ans. (De janvier 2019 à janvier 2021)

Un choix de management pour sécuriser et réduire les incertitudes :

Dans un contexte où l'urgence sociale manque de visibilité sur le court terme et est traversée par des fluctuations constantes, mon approche de manager, tout au long de ce projet, aura pour intention de garantir le sens et le cadre global. Toutefois, une adaptation constante me sera nécessaire pour instaurer un équilibre (toujours en tension) et insuffler une permanence dans la

⁸⁴ Annexe 17 : Le projet en tableau

⁸⁵ Patrick SIMON, Contribution de Monsieur Patrick SIMON, Action sociale, service social et travail social, Mise à jour : 1995, <https://www.patricksimon.com/manuscrits/articles/travail%20social%201995.pdf>

mobilisation de cette équipe multiple pour le bon déroulement du projet. Pour cela, je désire gérer les priorités et ne pas hésiter à réajuster si cela est nécessaire en cours de route. Je souhaite m'appuyer sur « l'intelligence collective » en multipliant les rencontres formelles où toutes intentions, compétences ou regards peuvent s'exprimer et se confronter dans un cadre commun rassurant. Je ne vais pas hésiter à déléguer une tâche à un collaborateur dont les compétences (où la perspective de montée en compétences) faciliteraient l'atteinte d'un ou plusieurs objectifs. Mon action se situera pleinement dans un souci d'équité, de clarté et de respect de la place de chacun pour ne pas rompre tout sentiment d'appartenance donc de surcroît tout engagement. Ainsi, je pourrai associer l'équipe dans son ensemble, qui pourra gérer l'improvisation mais aussi participer à l'élaboration du projet. Cette dynamique me permettra de développer une vision transversale.

Tout au long du projet, je désire user de mes compétences d'expertise, de gestion administrative, financière et de management pour être garant d'une réelle cohérence et de la sécurité de chacun des salariés et de chacune des personnes accueillies. La place du Manager, à mon sens, est essentielle pour sécuriser, recadrer et enfin guider pour que les responsabilités de chacun et du service soient assumées. Ma priorité est de favoriser l'efficacité du service pour répondre aux objectifs du projet et ce, en m'inscrivant dans les orientations institutionnelles portées par l'équipe de Direction. Je dois impérativement l'associer pour faciliter l'action globale envisagée, asseoir ma propre place de cadre (sentiment d'appartenance, légitimité, champs et limites d'intervention) et ainsi bénéficier de son soutien tout au long de la mise en place.

Ainsi, par un management participatif, le projet entreprendra la promotion d'une dynamique collective pour sécuriser et accompagner dans un processus de changement continu ; ainsi encourager la transversalité.

A. Le projet et sa finalité : Promouvoir une dynamique collective pour sécuriser et accompagner dans un processus de changement continu ; ainsi encourager la transversalité.

a) Objectif général 1 : Favoriser la mobilisation du collectif pour que le sens et le fonctionnement reposent sur le triptyque : Institution, Structure, Personnes Accueillies.

a.1) Objectif opérationnel 1 : Amélioration de la prise en compte de la parole des personnes accueillies.

Action : Création d'activités de petits groupes (sorties, ateliers, démarches administratives, temps de rencontres formalisés...) favorisant ainsi l'expression, l'échange et l'émergence de compétences pour in fine construire ensemble. L'équipe bénévole/salariée proposera des actions aux

personnes accueillies pour lui permettre d'intervenir autrement et d'engager un autre type de relation. L'idée première est d'évaluer les compétences des salariés à envisager le collectif. Une sensibilisation en la matière sera peut-être indispensable pour faire émerger l'adhésion à ce nouveau mode d'intervention. Je n'hésiterai pas à leur faire rencontrer des professionnels de l'éducation populaire ou compétents en technique d'animation de collectif. (Organisation d'éventuelles séances de formation). Je souhaite que cette perspective se construise progressivement et ensemble. De plus, j'ai la possibilité de faire appel à des prestataires (atelier art thérapie, médecine chinoise, chant ou autre) via le budget de la Boutique mais aussi au niveau du siège de la Fondation (Budget : ligne promotion des habitants). Je devrais donc me rapprocher de la DMS pour me renseigner sur les possibilités et les modalités de demande de financement. Ces actions auront un triple objectif : permettre à ce public « volatil », de se poser et sortir de leur problématique, partager leurs expériences dans un cadre collectif, et enfin rationaliser le coût de la masse salariale.

| | | |
|---|--|---|
| Descriptif : Atelier, groupe d'expression, activités collectives | | |
| Coordinateur de l'action : Chef de service pour les ateliers, les salariés (à tour de rôle) pour les activités | | |
| Acteurs associés : équipe bénévoles/salariés, personnes accueillies, intervenants prestataires | | |
| Modalités de préparation : Proposition et échanges tous les mercredis après-midi en réunion d'équipe salarié. Propositions et échanges tous les mois et demi en réunion d'équipe bénévoles/salariés. Organisation de deux formations pour une montée en compétences. | | |
| Répartition des tâches : équipe (recenser les envies, mise en œuvre des activités, sorties,) participation à la formation Chef de service (budget, lien avec les intervenants prestataires, organisation et planification) participation à la formation | Répartition des moyens : Budget activités Boutique à l'année : 2400 € Budget « prestataires » Boutique Solidarité à l'année : 14000 € Budget « promotion des habitants » : 7000 € Formation : 2000 € | Echéancier : A partir de janvier 2019. Ateliers de prestataires différents tous les matins de la semaine. Envisager une sortie par semaine avec une personne, deux personnes, un petit groupe Formation technique d'animation en avril mai 2019. |
| Critères d'évaluation retenus : pertinence et impact sur les personnes accueillies, l'équipe et les orientations de la Boutique. Adhésion | | |
| Indicateurs retenus pour l'évaluation : nombre de sorties, participants aux ateliers, dynamique pérenne, adaptation des techniques d'animation diverses, propositions nouvelles. | | |
| Outils : formation, réunion de réflexion, préparation et bilan, outils d'animation | | |

a.2) Objectif opérationnel 2 : Définition de la place du bénévole au sein d'une équipe multiple.

Action: Participation de l'équipe et de moi-même aux différentes étapes de réflexion de la recherche action pour affiner cette dynamique en faisant vivre les outils créés, et construire l'identité du bénévolat et du salariat à la Boutique. En amont, le démarche méthodologique⁸⁶ aura été construite par le chercheur et le psychologue (et moi-même) puis présentée au Directeur de l'agence et de la DAT pour validation. Les effets collatéraux de cette recherche-action portent sur l'organisation de l'accueil des nouveaux bénévoles, la question des références bénévole/salarié, la création de

⁸⁶ Annexe 1 : Quelques définitions

nouveaux outils, l'animation de nouveaux espaces d'échanges (de réflexion, de pratiques, d'expériences), la définition de la particularité du bénévolat au sein même de la structure, la définition de la posture salariale spécifique à la Boutique, l'évaluation du fonctionnement de la Boutique. Pour la mise en place de cette recherche-action il est nécessaire que le psychologue, le chercheur et moi-même puissions informer clairement de son objet et ses modalités dès le départ et tout au long du déroulement pour que chacun des membres de l'équipe s'empare de l'objet et s'y investisse pleinement. Le chercheur sera présent ponctuellement pendant les réunions bénévoles/salariés et le psychologue, intégrant pleinement l'équipe, aura pour référence le bénévolat et vivra le quotidien de la vie de la Boutique.

| | | |
|---|--|--|
| Descriptif : Définition de la place du bénévole dans l'équipe. | | |
| Coordinateur de l'action : chercheur, psychologue | | |
| Garant de l'action : Chef de service | | |
| Acteurs associés : équipe bénévoles/salariés, chef de service | | |
| Répartition des tâches : Psychologue, chercheur, chef de service : élaboration d'un calendrier de rencontre (individuelle et/ou collective) Service RH, comptabilité, DAT, Chef de service : gestion des coûts et management salarial. | Répartition des moyens : Salaire du psychologue ; 75000 Euros. Salaire intervenant chercheur : 15000Euros Frais (déplacements, fournitures, formations,) : 10000 Euros | Echéancier : de février 2019 à février 2020. |
| Critères d'évaluation retenus : Accueil inconditionnel, encouragement à la participation, prise de décision commune, impacts sur les participants et sur les personnes accueillies et sur le fonctionnement. Adhésion des participants | | |
| Indicateurs retenus pour l'évaluation : Présence, propositions diverses, dynamique collective | | |
| Outils : élaboration d'une grille d'évaluation qualitative (expansion de soi, pouvoir d'agir, relation aux autres). Renfort du contrat de bénévolat, chartes diverses, conclusions de la recherche action (document final) | | |

a.3) : Objectif opérationnel 3 : Amélioration et adaptation de la communication pour favoriser le sentiment d'appartenance, au sein de la Boutique et de la Fondation.

Action 1 : Mise en place des outils de communication réfléchis collectivement en faveur de l'équipe, des personnes accueillies et de la Fondation. Je souhaite que cette réflexion se base sur l'expérience de chacun des membres de l'équipe multiple mais aussi sur les formations effectuées dans le cadre des actions collectives (apport de technicité certaine en animation et création d'outils) pour ouvrir les champs de perspectives, l'adhésion et la participation de chacun et la création collective.

| | | |
|--|--|---|
| Descriptif : Création d'outils de communication | | |
| Coordinateur de l'action : un salarié et un bénévole (changement de référence tous les trois mois) | | |
| Acteurs associés : équipe bénévoles/ salariés. | | |
| Répartition des tâches : Coordinateur : organisation de deux réunions pour penser à des outils de communication en interne (information fonctionnement, formation, actualités diverses, actions en cours, réunions, informations aux personnes accueillies, création d'outils communs) | Répartition des moyens : Informatique, papèterie, téléphone... Coût : ligne fonctionnement du budget de la Boutique Solidarité. | Echéancier : avril 2019 Révision des outils en octobre et novembre 2019 |
| Critères d'évaluation retenus : Adhésion, participation et motivation, impact sur chacun, efficacité et pertinence des outils sur le temps | | |
| Indicateurs retenus pour l'évaluation : Présence, propositions, actualisation, réactivité dans l'adaptation des outils | | |
| Outils : grille d'évaluation (perte d'information, régularité de l'information,), outils de communication utilisés | | |

Action 2 : Développer, au sein de la Fondation, la participation à des projets communs en interne, des interpellations communes, selon l'actualité, où l'opérationnel et l'institutionnel (stratégique) mutualiseraient leurs compétences (Boutique, agence et siège). Le projet stratégique de territoire PACA met en avant le fait de « *porter l'interpellation avec la Boutique Solidarité* ». ⁸⁷ Cette démarche pourra permettre de favoriser l'interconnaissance des différents services et améliorer progressivement le sentiment d'appartenance à une seule et même « maison ». (Interpellations, formations au siège, montée en compétence). Mon rôle de vecteur entre les différentes strates hiérarchiques prendra tout son sens pour tout à la fois mobiliser l'équipe et sensibiliser la hiérarchie sur l'expertise de terrain. Mon souhait est que cette démarche soit instituée et intègre de manière effective les missions de la Boutique. Concrètement, je souhaite démarrer par une formation sur la démarche méthodologique de construction d'un plaidoyer. A partir d'un dysfonctionnement repéré par l'équipe, nous allons élaborer une démarche méthodologique d'interpellation soutenue par une des chargées de missions de la Fondation (apports théoriques).

| | | |
|--|--|---|
| Descriptif : Participation aux projets internes à la Fondation | | |
| Coordinateur de l'action : Les Directions au siège, La Direction Régionale, chargée de mission, chef de service | | |
| Acteurs associés : L'équipe bénévoles/ salariés, salariés des différentes directions de la Fondation. | | |
| Répartition des tâches : Coordinateur : être au fait de l'actualité au sein de la Fondation (actions flash, formations, groupe de travail sur thématiques diverses), communiquer aux équipes et sensibiliser à la participation, évaluation des dysfonctionnements et force de proposition. Organisation de rencontres en vue de l'évaluation. | Répartition des moyens : selon les actions. Budget des actions provient au niveau de la Région ou du siège. | Echéancier : A partir de janvier 2019. |
| Critères d'évaluation retenus : motivation et adhésion de l'équipe, qualité du lien inter service, efficacité et impact sur les équipes et les personnes accueillies, niveau de collaboration, théorisation de la démarche plaidoyer | | |
| Indicateurs retenus pour l'évaluation : nombre d'actions, participation, retours des participants, | | |
| Outils : élaboration de grilles de repérage des dysfonctionnements, formation en interne au plaidoyer | | |

⁸⁷ Extrait du projet stratégique territorial PACA

b) Objectif général 2 : Interroger constamment et concrètement le rapport entre l'individu et le collectif.

b.1) Objectif opérationnel 1 : Confirmation des places et rôles de chacun .

Action 1 : Création de temps d'auto-formation par des échanges formalisés entre les accueillants professionnels et bénévoles pour affiner l'accompagnement individualisé de proximité, son plan d'action et ses limites ; inscrire l'accompagnant dans une équipe pour éviter l'isolement ; construire une identité d'intervention partagée, spécifique et commune (rencontre tous les trois mois que j'animerai avec le psychologue « superviseur » de l'équipe bénévole) par un échange de savoirs et de compétences. (Exemple de formation : « l'aller vers » étant donné la fermeture de plus de deux mois due aux travaux de la Boutique, redéfinition de l'accueil à la Boutique, la question de l'inconditionnalité et de la non-exclusion...). Ces séances pourront se dérouler via des formes originales de type théâtre forum, ... ou plus classiquement par la présentation d'une situation, d'un ressenti problématique exposé.

| | | |
|---|--|--|
| Descriptif : création de temps d'auto-formation | | |
| Coordinateur de l'action : Chef de service, psychologue superviseur équipe bénévoles | | |
| Acteurs associés : Equipe bénévoles/salariés, chef de service | | |
| Répartition des tâches : Coordinateur : organisation et planification de rencontres, proposition de thématique selon les envies de l'équipe et le repérage de thématiques, penser à la forme (jeux de rôle, situations anonymes, ...) et au lieu (salle, forêt, bord de mer...) | Répartition des moyens : Salaire de l'intervenant : 200 €uros par séances. Soit un total pour l'année de 800 €uros | Echéancier : février 2019, mai 2019, septembre 2019. Réunion d'évaluation en décembre 2019 avec l'intervenant. Mars 2020, juin 2020, octobre 2020. Réunion d'évaluation avec l'intervenant en décembre 2020. |
| Critères d'évaluation retenus : Adhésion des participants, qualité des échanges, pertinence et impact sur les participants. | | |
| Indicateurs retenus pour l'évaluation : nombre de participants, passage de la parole, évolution pendant les temps d'accueil du public. | | |
| Outils : compte rendu, écrits multiples sur les diverses réflexions | | |

Action 2 : Création d'une modélisation dans l'accueil des nouveaux salariés pour permettre la transmission des valeurs portées par le projet social de la Boutique, de faciliter la compréhension de la posture professionnelle et de l'organisation spécifiques ; le tout pour favoriser une intégration « en douceur » d'une équipe complexe et multiple. Cette réflexion/formalisation aura pour second objectif de sauvegarder l'équilibre et la cohésion de l'existant tout en favorisant les éventuels apports de nouveau collaborateur. Ce temps de travail commun répondra aux questions : qui sommes-nous ? Que faisons-nous ? Comment le faisons-nous ? par le biais d'élaboration de fiche de poste et la création d'un processus d'intégration des nouveaux collaborateurs (outils à faire valider par la Direction)

| | | |
|---|---------------------------------|---|
| Descriptif : Accueil des nouveaux salariés | | |
| Coordinateur de l'action : Chef de service | | |
| Acteurs associés : équipe salariée | | |
| Répartition des tâches : coordinateur : organisation de groupes de travail salarié autour des outils proposés | Répartition des moyens : | Echéancier : organisation de groupe de travail salarié sur novembre et décembre 2019 |
| Critères d'évaluation retenus : qualité de l'intégration des nouveaux salariés, | | |
| Indicateurs retenus pour l'évaluation : présence et adhésion des participants, propositions effectives | | |
| Outils : la fiche de poste, processus d'intégration formalisé | | |

Action 3 : Création d'entretiens formalisés et individualisés en faveur des bénévoles, au-delà de la convention de bénévolat pour affiner ou ré-évaluer un projet, une envie, un accompagnement, une formation afin d'amener les bénévoles à se situer dans un parcours, une dynamique. (Mené par les référents professionnels de chaque bénévole tous les semestres) ; et ce, après les conclusions de la recherche-action.

| | | |
|--|---|--|
| Descriptif : Entretiens individualisés auprès des bénévoles | | |
| Coordinateur de l'action : Chaque référent salarié de chaque bénévole | | |
| Acteurs associés : Salariés et bénévoles | | |
| Répartition des tâches : Chef de service : Organisation et planification d'une réunion avec les salariés pour créer un guide d'entretien à partir d'objectifs précis. Coordinateur : assurer les rencontres avec chaque bénévole, faire sortir des objectifs individualisés, accompagnement dans la démarche. | Répartition des moyens : bureau d'entretiens, dans un café, dans un parc | Echéancier : Mars 2020 : réunion d'élaboration du guide d'entretien commun. Dès juillet 2020 : début des entretiens individualisés, puis tous les 6 mois. |
| Critères d'évaluation retenus : nombre de rencontre, faisabilité des projets individuels | | |
| Indicateurs retenus pour l'évaluation : adhésion de toutes les parties, maintien dans le bénévolat, accompagnement dans le projet individualisé, qualité des échanges en vue de projets réalistes | | |
| Outils : création d'une grille d'entretien commune, réunion entre professionnels pour échanger sur la faisabilité des projets individualisés | | |

Action 4 : Mise en place d'un cahier des charges en vue d'une formation en faveur des bénévoles. Associer tous les membres de l'équipe dans la proposition d'un plan de formation commun pour favoriser la montée en compétence de chacun et de l'équipe en lien avec la responsable de la Formation (RH) au siège de la Fondation. (sur une année). Se rapprocher du centre de formation « COFOR »⁸⁸, spécialiste sur la question du rétablissement pour créer une formation collective pour les bénévoles de la Boutique (accueil des nouveaux bénévoles, spécificité du bénévolat, ...). Cette formation pourra permettre aux apprenants d'intellectualiser leur démarche de bénévolat au sein de la Fondation et de pouvoir transformer leurs expériences respectives en savoirs expérientiels. Les conclusions de la Recherche-action seront de forts éléments pour orienter le fonds

⁸⁸ Annexe 1 : Quelques définitions

et la forme de cette formation. En amont, je devrai en référer au Directeur d'Agence et de la DAT pour validation.

| | | |
|--|---|---|
| Descriptif : Réflexion, projet autour de la création d'un plan de formation commun à l'équipe de bénévoles | | |
| Coordinateur de l'action : Responsable Formation RH, chef de service. | | |
| Acteurs associés : Equipe bénévoles, intervenants extérieurs (centre de formation) | | |
| Répartition des tâches : Coordinateur: prise de contact avec la responsable formation RH pour analyser la faisabilité d'une formation (objectifs, coûts, ...). Consultation en équipe plénière. Prise de contact avec le centre de formation pour créer une « formation à la carte ». Entrevue avec l'équipe de direction pour présenter la démarche. Demande de financement pour effectuer l'évaluation à la Direction. Avec un membre de Direction, trouver un prestataire et évaluer le coût et l'efficacité. | Répartition des moyens : Coût de la formation : selon les possibilités de la Fondation et le coût proposé par le centre de formation. | Echéancier : à partir de janvier 2020 pour une mise en œuvre dès janvier 2021. |
| Critères d'évaluation retenus : faisabilité du projet, adhésion des parties-prenantes, | | |
| Indicateurs retenus pour l'évaluation : Réunion régulière, participation des parties-prenantes, financements possibles (Fondation, ARS,) | | |
| Outils : Construction d'un cahier des charges, | | |

b.2) Objectif opérationnel 2 : Prévention de l'usure professionnelle et des risques psychosociaux.

Action 1 : Maintien chez les salariés des temps spécifiques individuels et collectifs, pour gérer au mieux les temps d'évolution personnelle par la formation, questionner le sens, améliorer les conditions de travail, la propre mobilisation, en proposant des groupes de travail collectif régulier (séminaires) et des entretiens individuels biannuels.

| | | |
|--|--|--|
| Descriptif : Création de temps individuels et collectifs auprès des salariés | | |
| Coordinateur de l'action : Chef de service | | |
| Acteurs associés : Equipe salariée, Responsable formation RH | | |
| Répartition des tâches : Coordinateur : organisation des entretiens individualisé selon la trame commune à la Fondation. Consulter et proposer des formations au plan de formation. Organisation et planification de séminaires selon des thématiques récurrentes observées en équipe. | Répartition des moyens : Budget fonctionnement de la Boutique : 200 Euros par séminaire | Echéancier : En septembre 2019 : entretien individualisé (chaque année). A partir de janvier 2020 : point d'étape avec chacun des salariés Novembre 2019 : séminaire puis tous les ans. |
| Critères d'évaluation retenus : sentiment d'évolution personnelle, recueillir un regard global sur le fonctionnement, les difficultés. Reconnaissance. | | |
| Indicateurs retenus pour l'évaluation : adhésion et mobilisation, proposition, remise en question, théorisation, propositions nouvelles | | |
| Outils : élaboration d'une grille d'entretien adaptée à la Boutique, effectivité des séminaires | | |

Action 2 : Proposition de journées trimestrielles collectives conviviales, de rupture pour se ressourcer entre salariés, alternée avec la présence des bénévoles. (Maintien de la cohésion)

| | | |
|--|---|--|
| Descriptif : Participation à des journées banalisées, exceptionnelles | | |
| Coordinateur de l'action : Chef de service, équipe salariée | | |
| Acteurs associés : équipe salariée et ponctuellement les bénévoles. Prestataires d'activités. | | |
| Répartition des tâches : Coordinateur : organisation de ces journées en lien avec l'équipe salariée. Prise de contact avec les prestataires s'il y a lieu. (Bien être, sportif, parc, musée, spectacle...) | Répartition des moyens : Budget fonctionnement de la Boutique : 300 Euros. | Echéancier : octobre 2019 : démarrage de la première journée. (Tous les trimestres) |
| Critères d'évaluation retenus : cohésion d'équipe | | |
| Indicateurs retenus pour l'évaluation : participation, échanges, prise de distance, effet sur le court terme dans l'accueil et les différents temps de travail. | | |
| Outils : effectivité des journées, observation sur les effets | | |

c) Objectif général 3 : Optimiser le partenariat.

c.1) Objectif opérationnel : Décloisonnement de l'intervention et des espaces

Action 1 : Ritualisation de rencontres entre responsables des autres ADJ en créant des interactions régulières, en s'appropriant ensemble le territoire pour produire un discours commun, proposer et construire et éviter le repli sur soi... (rencontres tous les trois mois d'information, de connaissances, de reconnaissances, de projets d'actions communes...).

| | | |
|---|---|--|
| Descriptif : Rencontrer régulièrement les responsables des autres accueils de jour | | |
| Coordinateur de l'action : Chef de service de la Boutique et des autres accueils de jour. | | |
| Acteurs associés : tous les responsables des accueils de jour de Marseille | | |
| Répartition des tâches : Coordinateur : réunions organisées alternativement par chacun des responsables. (Lieu, ordre du jour, compte rendu décisionnel) | Répartition des moyens : salle de réunion, | Echéancier : dès janvier 2019 : première rencontre avec une chronicité tous les 3 mois) |
| Critères d'évaluation retenus : Adhésion des responsables, | | |
| Indicateurs : présence, encouragement aux propositions, transversalité des actions | | |
| Outils de recueil de données : feuille d'émargement, compte rendu décisionnel, actions communes | | |

Action 2 : Déconcentration de ces rencontres auprès des équipes respectives pour créer des temps d'échanges sur des thématiques (semestriel), une dynamique opérationnelle transversale. Création de l'opportunité de pouvoir procéder aux échanges ponctuels de personnels pour améliorer la connaissance du partenaire (3 à 4 fois dans l'année).

| | | |
|---|---------------------------------|--|
| Descriptif : Rencontres des équipes des accueils de jour de Marseille | | |
| Coordinateur de l'action : Chef de service des accueils de jour de Marseille | | |
| Acteurs associés : équipes respectives | | |
| Répartition des tâches : Réunions organisées alternativement par chacun des responsables (Lieu, ordre du jour, thématiques). Organisation des échanges de personnels pour vivre une journée chez son voisin. | Répartition des moyens : | Echéancier : Septembre 2019 : préparation de la réunion. Octobre 2019 : réunion équipes puis tous les 6 mois. (Changement de partenaires) Année 2020 : échange de personnel respectif (1 salarié à chaque fois) 3 à 4 fois dans l'année. A maintenir sur les années suivantes et alterner avec chaque accueil de jour. |
| Critères d'évaluation retenus : Découverte d'autres modes de fonctionnement, transversalité, adhésion | | |
| Indicateurs retenus pour l'évaluation : Retours des salariés, montée en compétences, interconnaissance | | |
| Outils : compte rendu, feuille d'émargement, bilans réguliers des actions | | |

Action 3 : Ouvrir à d'autres partenaires : Maintien des rencontres régulières avec les autres partenaires pour affiner ses connaissances et favoriser le rapprochement. (Rencontre hebdomadaire). A cela, je rajouterai, la participation effective à des groupes d'échanges interprofessionnels organisés (rencontres maraudes de la veille sociale, veille sociale, groupe de travail ASSAB, projets communs, rencontre psy précarité organisée par le CMP voisin). Sur un volet plus stratégique, je devrai associer dans cette démarche la Direction pour dessiner et jalonner les contours de mon intervention et ainsi m'inscrire en toute cohérence avec les choix institutionnels. Pour cela, j'informerais des diverses rencontres et/ou participations envisagées. Il sera parfois nécessaire à ce que la Direction participe, en amont, pour préciser et confronter les enjeux politiques respectifs ou encore, à ce que la dynamique soit avortée si l'orientation choisie ne convient pas. Je n'hésiterai pas à user de tous les outils de communication (mails, comptes-rendus, réunions avec la Direction).

| | | |
|--|---|--|
| Descriptif : Rencontre ritualisée avec les partenaires | | |
| Coordinateur de l'action : Chef de service et salariés référents | | |
| Acteurs associés : Equipe salariée et ponctuellement bénévoles | | |
| Répartition des tâches ; coordinateur : prise de rendez-vous avec les partenaires sur les lundis après-midi ou selon les disponibilités. Communication sur les différents temps d'échanges organisée par les partenaires. Désignation en réunion des participants de l'équipe en binôme. | Répartition des moyens : salle d'accueil de la Boutique, coût du transport | Echéancier : dès janvier 2019 : rencontres hebdomadaires. |
| Critères d'évaluation retenus : interconnaissance, construction d'un regard global, coopération partenariale, cohérence et impact entre opérationnel et stratégique. | | |
| Indicateurs retenus pour l'évaluation : orientations des personnes accueillies, saisine du partenariat par l'équipe pour affiner les orientations, adhésion dans l'élaboration collective partenariale, construction d'un partenariat cohérent avec les choix politiques de la Fondation. | | |
| Outils : élaboration d'un répertoire commun et actualisation régulière en réunion d'équipe, compte rendu des diverses rencontres, participation aux projets inter-partenariaux, mails, comptes-rendus, réunions avec la Direction. | | |

B. L'évaluation : aspect de la démarche de transformation en vue de l'amélioration.

Dans le champ industriel, « *certaines substances chimiques peuvent migrer de l'article de conditionnement vers le produit par phénomène de relargage, d'extraction, perméation* ». ⁸⁹ Le technicien recherche alors la stabilité par son analyse, son diagnostic afin d'anticiper tous phénomènes de migration et trouver les solutions les plus adéquates. Tel un technicien de laboratoire, le chef de service, maillon entre une direction et des acteurs de terrain, doit mesurer par ses observations, « *ce qui se dit, ce qui s'écrit, ce qui se fait* » ⁹⁰ par l'analyse de toute transformation effective ou possible qui aura des répercussions sur son service. Il recherche donc l'objectivité en étudiant les questionnements, les interactions, les pratiques, les enjeux et les jeux d'influence.

a) Intérêt et enjeux de l'évaluation :

La démarche d'évaluation est un processus permanent d'interrogation qui engage la structure et son équipe, dans l'observation mesurable des pratiques de terrain au regard des orientations stratégiques de l'institution. « *L'évaluation est un jugement de valeur qui permet de qualifier et d'apprécier les pratiques en réfléchissant aux écarts entre les intentions et les réalités* » ⁹¹.

Les actions menées en ce sens ont pour but d'améliorer la qualité de l'action, développer des pratiques adaptées, répondant aux besoins des usagers et bien sûr de faire évoluer les compétences de chacun des acteurs (opérationnels et stratégiques). « *Elle est donc un outil d'aide à la décision permettant de déterminer les priorités d'action en vue d'améliorer la qualité des prestations, aussi bien en termes d'adéquation aux demandes et attentes des usagers, que d'efficacité et d'utilité* » ⁹². L'évaluation peut donc être envisagée comme une réflexion partagée de tous les acteurs, parties prenantes du projet afin d'apprécier sa qualité et ses valeurs. L'évaluation se situe donc dans un dimension tout à la fois opérationnelle stratégique et éthique. L'aspect règlementaire vient alors jalonner ces dimensions et en 2002, l'article L.312-8 du Code de l'action sociale et des familles (CASF) indique 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 ...* » ⁹³.

⁸⁹ Analyse et étude d'interactions contenant-contenu en laboratoire <https://filab.fr/laboratoire-analyse-interactions-contenant-contenu>

⁹⁰ Patrick LEFEVRE, Guide de la fonction cadre et responsable de service en action sociale et médico-sociale, Guide d'action sociale, 2^{ème} édition, dunod, Paris, 2008, p 245.

⁹¹ Synthèse des journées départementales, l'évaluation dans le secteur social et médico-social. Comité Régional du Travail Social de Bretagne en partenariat avec le GIRFAS Bretagne

⁹² Idem

⁹³ Daniel GACOIN, Evaluation des ESSMS : Obligations et repères, la gazette santé social.fr, 02/09/2013, www.gazette-sante-social.fr/4100/evaluation-des-essms-obligations-et-reperes

b) Cadre réglementaire de l'évaluation et alternative hors ESSMS :

Dans les années 90, le législateur a souhaité mettre en place une démarche d'évaluation des politiques publiques en vue de s'enquérir de leur cohérence au regard des moyens attribués, des objectifs visés et des effets escomptés. La loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale recentre cette démarche à l'attention des ESSMS, renforcée par 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 »). L'ANESM (aujourd'hui fusionnée avec la Haute Autorité de Santé) devient ensuite, par ses publications et recommandations, un référent de « bonnes pratiques » en juxtaposant l'aspect réglementaire aux pratiques adéquates nécessaires à sa bonne mise en œuvre. Dorénavant, émergent des outils obligatoires aux ESSMS telles l'évaluation interne et externe ainsi que leur calendrier respectif à tenir. L'évaluation interne est une auto-évaluation puisqu'elle est effectuée par les services eux-mêmes. L'évaluation externe fait appel à un prestataire extérieur et doit être communiquée aux autorités délivrant les autorisations en vue de leur renouvellement. Ainsi, la démarche qualité d'un établissement est légiférée et met en évidence les obligations nécessaires d'évaluation des activités, le respect des droits et libertés individuels, la lutte contre les mauvais traitements, la participation des usagers et enfin, les outils relatifs à l'organisation quotidienne⁹⁴.

Cette dynamique d'évaluation n'est pas étrangère à la Fondation Abbé Pierre puisqu'elle a pour souhait de créer un processus d'amélioration continue en vue de développer une démarche qualité sur la durée. Elle souhaite s'appuyer sur le MADAC⁹⁵ qui est un modèle d'auto-diagnostic et d'amélioration continue pour les ONG. Il s'agit d'un outil d'aide à l'action visant à identifier les points forts qui peuvent être consolidés ainsi que les domaines d'amélioration à prioriser par la Fondation. A l'instar de l'évaluation réglementée, elle retient les principes fondamentaux que sont l'ancrage d'une amélioration continue dans la durée de façon dynamique, progressive et globale en renforçant la motivation collective, les dynamiques d'équipe et la transversalité. Cette démarche fait écho au projet proposé puisque sa finalité partage les mêmes principes. La démarche qualité traverse donc la Boutique qui manque de culture de formalisation de « reporting », de suivi et d'évaluation. Ce projet propose de démontrer l'impact social de son action et interroge « *la participation des populations affectées aux projets qui est l'un des axes essentiels pour la qualité des projets* »⁹⁶.

⁹⁴ Idem

⁹⁵ Annexe 1 : Quelques définitions

⁹⁶ Dominique THIERRY (dir), Florence MENAGE—BOITTIN, la place des « bénéficiaires » dans les Projets Associatifs, synthèse d'un travail étude-enquête, France Bénévolat, 2013

c) L'évaluation du projet proposé :

Le projet proposé se veut global et aboutit, lui-même, à une démarche d'évaluation⁹⁷. Elle est à la fois endo-formative (tout au long du projet) et aussi sommative (en fin du projet) puisque la finalité sera la formalisation d'un nouveau projet social. Planifié sur deux années⁹⁸, le projet se situe en continuité de l'historique de la Boutique et de son contexte et se veut tout autant facteur d'anticipation de tout bouleversement. Il formalise, concrètement, une période de transition ; un cheminement commun structuré au regard du champ de l'urgence sociale très complexe. L'évaluation propre à ce projet aura pour but d'élaborer des référentiels communs à chaque acteur, d'insuffler un questionnement continu cadré pour en sortir des axes précis (opérationnels et stratégiques). Le projet va me permettre d'évaluer, en associant les personnes concernées (Direction, équipe, personnes accueillies, partenaires) ⁹⁹:

Lors d'une première étape, **la clarification des places, rôles et missions de chaque acteur de la Fondation et observer leurs interactions et leurs effets collatéraux ; sortir de nouvelles pistes de travail en vue de l'amélioration** : Par la création de temps d'évaluation tout au long du projet, comme par exemple, à la fin de chaque action collective avec chacun des participants afin de faire émerger des propositions nouvelles à partir de l'effectivité, efficacité et efficience des actions.

| | | |
|---|---------------------------------|---|
| Descriptif : Evaluation des actions collectives | | |
| Coordinateur de l'action : Chef de service pour les ateliers, l'équipe pour les activités | | |
| Acteurs associés : Equipe bénévole/ salariée, personnes accueillies, intervenants extérieurs | | |
| Répartition des tâches : Pour les prestataires : une réunion tous les deux mois que j'animerai (présents : les prestataires et l'équipe salariée). Pour les activités : Selon l'actualité (réunion formalisée ou non, animée par les salariés concernés avec les participants) | Répartition des moyens : | Echéancier : De janvier à décembre 2019. |
| Critères d'évaluation retenus : effectivité, efficacité et efficience | | |
| Indicateurs retenus pour l'évaluation : réalisation de l'action, adhésion des participants, retours des participants et de l'équipe (individuellement et collectivement), qualité d'analyse, coût de l'action, pistes nouvelles à envisager | | |
| Outils : bilans réguliers des actions engagées | | |

Ou encore, par la création d'un groupe de travail « Recherche-Action » composé d'un membre de l'équipe salarié, de l'équipe bénévole, du psychologue, du chercheur et de moi-même (rencontre tous les trimestres). Par la création d'un comité de pilotage composé du Directeur de l'Agence, d'un représentant de l'ARS, du psychologue, du chercheur et de moi-même. (Rencontre semestrielle)

⁹⁷ Annexe 20 : Modèle proposé de grille d'évaluation du projet

⁹⁸ Annexe 18 : Calendrier des actions du projet

⁹⁹ Annexe 21 : Modèle de grille d'évaluation proposé des éléments évaluatifs du projet

| | | |
|---|---|---|
| Descriptif : créations d'une instance opérationnelle et d'une instance de pilotage | | |
| Coordinateur de l'action : chef de service, chercheur, psychologue | | |
| Acteurs associés : équipe bénévoles/salariés, Directeur de l'Agence, Directeur de la DAT, représentant de l'ARS | | |
| Répartition des tâches : coordinateurs : organisation et objectifs, préparation des invitations, rédaction de l'ordre du jour, rédaction du compte rendu avec les décisions prises | Répartition des moyens : Groupe de travail : deux salariés (tournants), deux bénévoles (tournants), chercheur, psychologue, chef de service Comité de pilotage : Directeur Agence, Directeur DAT, Représentant ARS, Chercheur, psychologue, Chef de service | Echéancier : groupe de travail : juin 2019, octobre 2019, janvier 2020. Comité de pilotage : juillet 2019, décembre 2019, présentation des conclusions à l'ARS : février 2020 |
| Critères d'évaluation retenus : Impacts sur les participants, cohérence de l'action, participation | | |
| Indicateurs retenus pour l'évaluation : Participation, respect des échéances, avancée dans la réflexion, prise de décision, | | |
| Outils : fiche d'émargement, compte rendu, notes décisionnelles, élaboration de l'écrit final | | |

Dans un second temps, il me paraît nécessaire d'évaluer les craintes ou les résistances au changement dans le but de questionner la qualité de la communication et les limites de chacun ; ainsi faire émerger de nouveaux outils adaptés individuellement et collectivement pour mobiliser et accompagner au changement ; en évaluant le projet de manière régulière pour faire évoluer le projet social : par la création d'un bilan d'activité annuel (forme à déterminer avec la Direction et l'équipe), qui permettra d'évaluer les impacts des actions, les écarts entre le prévisionnel et le réalisé, et d'en rendre compte. Ce bilan aura pour objectif d'informer régulièrement la hiérarchie, d'améliorer le projet social (par des préconisations), de faire évoluer les pratiques (formalisation pour que l'équipe puisse le constater concrètement) et d'y adjoindre les moyens supplémentaires, le cas échéant. Cet outil englobera les différentes actions proposées et leurs effets collatéraux sur l'ensemble du projet.

| | | |
|--|---------------------------------|---|
| Descriptif : Création de bilan d'activité annuel | | |
| Coordinateur de l'action : Chef de service | | |
| Acteurs associés : équipe bénévoles/salariés, Directeur Régional, Directeur DAT | | |
| Répartition des tâches : Coordinateur : effectuer un bilan d'activité quantitatif et qualitatif sur l'activité à l'année. Mobiliser l'équipe sur une thématique à travailler en plus des éléments généraux « classiques » | Répartition des moyens : | Echéancier : Septembre à décembre : réunion mensuelle d'équipe pour préparation du bilan d'activité. Janvier 2020 : premier bilan d'activité |
| Critères d'évaluation retenus : communication de l'activité, qualité de la réflexion individuelle et collective sur les événements de l'année | | |
| Indicateurs retenus pour l'évaluation : présence, qualité rédactionnelle, remise en question, préconisation | | |
| Outils : rapport d'activité, élaboration d'un guide rédactionnel | | |

Et enfin, lors d'une troisième étape, évaluer la qualité de la formalisation et ses effets sur le fonctionnement global de la Boutique ; en photographiant la démarche initiée par un nouveau projet social : Dès 2020, les conclusions de la recherche action, adossées aux différents documents de travail créés (bilan d'activités, écrits divers de groupe de travail, supervision, entretiens divers, fermeture de la Boutique pour travaux et modification de l'intervention...) vont marquer une étape

importante de la vie de la Boutique. Création d'un groupe de travail (intervenant extérieur et équipe) pour alimenter la photographie de regards opérationnels. Création d'un comité de pilotage (Direction régionale, Direction de l'Animation Territoriale, intervenant extérieur et moi-même), qui au niveau stratégique va analyser les éléments opérationnels en accompagnant et validant la démarche en y apportant une dimension autre. La Conseil d'Administration interviendra en fin de parcours pour valider le nouveau projet social de la Boutique Solidarité.

| | | |
|--|--|---|
| Descriptif : évaluation et rédaction du nouveau projet social | | |
| Coordinateur de l'action : Chef de service | | |
| Acteurs associés : Equipe bénévoles/salariés, personnes accueillies, Directeur Régional, Directeur DAT, prestataire extérieur, Conseil d'Administration. | | |
| Répartition des tâches : Coordinateur : entrevue avec l'équipe de direction pour présenter la démarche. Demande de financement pour effectuer l'évaluation à la Direction. Avec un membre de Direction, trouver un prestataire et évaluer le coût et l'efficacité. Organisation et planification des rencontres : (ordre du jour, objectifs, compte rendu, propositions et décisions) | Répartition des moyens : salaires du prestataire extérieur à déterminer | Echéancier : dès mars 2020, sur toute l'année. 4 réunions d'équipe salariés avec le prestataire. 3 réunions avec les bénévoles prestataire. 2 réunions avec l'équipe plénière et le prestataire. 2 réunions du comité de pilotage : prestataire, chef de service, Directeurs. Réunion avec le CA de la Fondation pour validation. |
| Critères d'évaluation retenus : Adhésion des acteurs, prise en compte des conclusions de la recherche action ainsi que des différentes actions mises en place, cohérence avec le projet stratégique | | |
| Indicateurs retenus pour l'évaluation : présence, qualité rédactionnelle, dynamique collective, synthèse | | |
| Outils : création de référentiels, élaboration du nouveau projet social | | |

Chaque particule de ce projet va participer à l'évaluation globale (sans oublier l'aspect budgétaire)¹⁰⁰. L'élaboration du nouveau projet social, comme photographie de ces deux années écoulées, mettra en évidence les référentiels construits et la qualité de l'auto-évaluation au regard des missions de la Boutique en alliant les personnes accueillies, l'équipe multiple et les différentes strates hiérarchiques de la Fondation Abbé Pierre.

¹⁰⁰ Annexe 19 : Aspects budgétaires du projet.

En conclusion, l'équipe de la Boutique vit un vrai « choc culturel » puisqu'elle passe d'une culture basée sur l'oralité (seul le projet social était formalisé jusqu'alors) vers une formalisation concertée. De ce fait, ce projet, que je pourrai qualifier d'ambitieux (mais ancré dans la réalité), va demander de l'exigence chez chacun et tout autant de la vigilance et attention continuelles, pour ma part, à destination de l'équipe multiple et des personnes accueillies. Il a pour intention à ce que la Boutique se situe constamment en alerte mais tout autant se voudra rassurant par la prise en compte du collectif et des individus qui le compose. J'ai souhaité souligner l'importance des échanges formalisés en vue de l'amélioration constante de la qualité des relations, du processus de construction d'une identité commune au regard de la spécificité de l'équipe et d'un champ d'intervention complexe qui induit le changement. Le projet se veut souple et tout à la fois encré par ses principes fondamentaux qui modélisent toute une organisation.

J'ai conscience que cette proposition se situe hors cadre des ESSMS. La Boutique Solidarité jouit d'une certaine « liberté » d'action car indépendante dans son fonctionnement et ses choix politique et financier. La Boutique n'a pas d'obligations légales mais se situe pleinement dans une organisation, qu'est la Fondation Abbé Pierre, qui cerce l'opérationnalité au regard de sa stratégie politique. L'angle d'approche est différent mais la finalité globale est toutefois convergente. Le rapport au temps est, aussi, différent car peu contraint par des échéances administratives d'Autorité de tutelle. Néanmoins, la Recherche Action me fait réaliser cette dimension puisqu'un résultat est attendu par l'ARS dans un cadre bien défini par la commande.

C'est donc pour cela qu'appréhender la méthodologie de projet (ainsi que la formation CAFERUIS dans son ensemble) m'a permis de sortir d'un cadre proche de l'humanitaire vers une dimension normée autrement (ESSMS et obligations attenantes) qui a enrichi mes grilles de lecture. A l'instar de l'appréhension d'une nouvelle posture professionnelle de cadre intermédiaire, j'ai usé des tâtonnements, des nécessités de prise de distance pour prioriser les faits à partir de ressentis, ma propre sécurisation et celle de l'équipe multiple. Je réalise que ce métier est à forte responsabilité. L'étayage théorique juxtaposé à la connaissance des problématiques de terrain ainsi qu'à l'appartenance à une équipe opérationnelle et de direction, m'apprend que la posture professionnelle se doit d'user d'un regard global pour en dessiner ses possibilités et ses limites.

Enfin, l'inscription constante dans un mouvement de projet en y associant tous les acteurs concernés fait échos à cette question posée en conclusion d'un séminaire du CREAI PACA¹⁰¹ « *Saurons-nous continuer à nous centrer sur l'autre ("l'utilisateur", le bénéficiaire, le résident, le*

¹⁰¹ CREAI PACA et Corse – Actes de la journée régionale du 16 novembre 2012 – IRTS Marseille La place des chefs de service et cadres intermédiaires dans les institutions

patient, etc.), sans être "collés" /sans nous laisser engluer par les mouvements de restructuration et de disqualification qui envahissent les différentes scènes institutionnelles ? Ces mouvements tendent à capter l'ensemble de notre attention du côté du fonctionnement (voire de la survie) de l'institution, au détriment de la tâche primaire ». Les défis actuels du chef de service ne sont-ils pas de maintenir les ressorts de la créativité pour préserver le sens et le "prendre soin" des personnes que nous rencontrons dans nos structures ?

BIBLIOGRAPHIE

Contexte politique national et local de l'urgence sociale

- Philippe DALLIER, l'hébergement d'urgence sous forte tension, rapport d'information, commission des finances sur les dispositifs d'hébergement d'urgence, Sénat, session ordinaire de 2016-2017, enregistré à la présidence du sénat le 7 décembre 2016,
- Joël GIRAUD, Cohésion des territoires, logements et hébergements d'urgence, rapport fait au nom de la commission des finances, de l'économie générale et des contrôles budgétaires sur le projet de loi des finances pour 2019, enregistré à la Présidence de l'Assemblée Nationale le 11/10/2018.
- Jean-David PEROZ, Les politiques sociales en France, Maxi Fiches, Dunod, 2015, Paris, p203
- Plaquette du Ministère de la Cohésion des Territoires, plan quinquennal pour le logement d'abord et la lutte contre le sans-abrisme, 2018-2022.
- PLALHPD des Bouches du Rhône (2016-2020)
 - Annexe 14 : le référentiel Accueil, hébergement, insertion, 184p
 - Annexe 15 : le 115. 185p
 - Annexe 16 : le SIAO-Service Intégré d'Accueil et d'Orientation.186p
"https://www.departement13.fr/fileadmin/user_upload/logement/PLALHPD_2016_2020.pdf
"0.pdf
- Le PRAPS PACA : Programme Régional d'Accès à la Prévention et aux Soins 2012/ 2016.
www.paca.ars.sante.fr/
- Euroméditerranée, le projet urbain <http://www.euromediterranee.fr/quartiers/presentation/le-projet-urbain.html>
- Marseille attractive, un projet pour une stratégie partenariale "2012-2020", ville de Marseille,
"<http://www.marseille.fr/>"
http://economie.marseille.fr/sites/default/files/contenu/economie/PDF/integral_marseille_attractive.pdf

Les dispositifs et expérimentations de l'Urgence Sociale

- Etude FNARS Rhône-Alpes : Anne Sophie PETIT, Les accueils de jour en Rhône Alpes encadré par Audrey SIBELLAS et Michel JACOB, Routalya, Lyon, 2016.
- Olivier BOITET, Appel au 115 : à peine plus d'un sans-abri sur trois obtient une place d'hébergement, le parisien avec AFP 01/08/2017. <http://www.leparisien.fr/societe/appels>
"<http://www.leparisien.fr/societe/appels-au-115-a-peine-plus-d-un-sans-abri-sur-trois-obtient-une-place-d-hebergement-01-08-2017-7169889.php>"
- Paul MOLGA, le Lab Zéro s'attaque à l'innovation urbaine dans les quartiers, in lesEchos.fr le 06/02/2017. https://www.lesechos.fr/06/02/2017/LesEchos/22377-111ECH_le-lab-zero-s-attaque-a-l-innovation-urbaine-dans-les-quartiers.htm
- Document UCSA/ DIHAL, Un chez soi d'abord, retour sur 6 années d'expérimentation, <https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2017/04/ucsa.pdf>
- Rapport du mal logement 2017, Fondation Abbé Pierre

La notion de territoire

- Georges PREVELAKIS, la notion de territoire dans la pensée de Jean GOTTMAN, Université de Paris-Sorbonne, Laboratoire « Espace et Culture », le territoire lien ou Frontière ? , Paris, 2-4 octobre 1995

La Fondation Abbé Pierre

- Compte rendu Séminaire des actions propres de la Fondation et des risques psycho-sociaux au Pradet, journée du 21 septembre 2016
- Document Fondation Abbé Pierre : Plan stratégique Fondation Abbé Pierre 2018-2022
- Document Fondation Abbé Pierre : Le 22e rapport sur l'État du mal-logement en France de la Fondation Abbé Pierre (2017) <http://www.fondation-abbepierre.fr/sites/default/files/content->
- Site Fondation Abbé Pierre : www.fondation-abbe-pierre.fr/

La Boutique Solidarité

- Document Fondation Abbé Pierre : les Boutiques Solidarité de la Fondation Abbé Pierre. http://www.fondation-abbe-pierre.fr/documents/pdf/presentation-les_boutiques_solidarite_de_la_fondation_abbe_pierre.pdf
- Documents Fondation Abbé Pierre : La Charte des Boutiques Solidarité, 2015. http://www.fondation-abbe-pierre.fr/documents/pdf/la_charte_des_boutiques_solidarite_de_la_fondation_abbe_pierre.pdf
- Document de travail, proposition pour les accueils de jour, Fondation Abbé Pierre, 2018
- Projet social de la Boutique Solidarité de 2011
- Projet social de la Boutique Solidarité d'octobre 2017

La recherche action

- Appel à projet 2017 « Soutien aux actions innovantes s'inscrivant dans une démarche de recherche-action visant la réduction des inégalités sociales de santé » PRAPS/ ARS

Les personnes accueillies

- Un tiers des SDF présente de graves troubles psychiatriques, le figaro santé, 15/12/2009, sante.lefigaro.fr > Santé publique
- Julien LEVY, L'urgence sociale à l'épreuve du non-recours, article extrait du Plein Droit, n°106, octobre 2015, « droits entravés, droits abandonnés », <https://www.gisti.org/spip.php?article5047>
- Julien DAMON, La question SDF, édition le lien social PUF, critique d'une action publique, 2012, Paris, p.267
- Chantal DECKMYN, la place des SDF dans la ville, lire la ville2, Habitat alternatif social, Fondation PSA Peugeot Citroën, Fondation Abbé Pierre, septembre 2014, p.77.
- Enquête : Estimation du nombre de personnes sans-abris, Personnes ayant eu accès à un lieu à bas seuil d'exigence. Premiers résultats, Alexandre DAGUZAN, Cyril FARNARIER, ASSAB

- GISTI : Circulaire du 12 décembre 2017 en vue de l'examen des situations administratives dans l'hébergement d'urgence. <https://www.gisti.org/spip.php?article5802>
- Marc MENESSIER près de la moitié des SDF souffre de troubles mentaux, in lefigaro.fr santé, 19/02/2016. <http://sante.lefigaro.fr/actualite/2010/02/19/10058-pres-moitie-sdfsouffrent-troubles-mentaux>
- Olivier Moreau, synthèse l'immigration, économie terme, 2013 https://www.lyceedadultes.fr/sitopedagogique/documents/eco/ecoTermES/e_TermES_immigration.pdf
- Emmanuel RIONDE, entre « parcours d'insertion » et expulsion, la survie des Roms dans le plus grand bidonville de Marseille, 20 juin 2014. <http://www.romeurope.org/wp.content/uploads/2017/06/Note-droits-des-habitants-deterrains-en-proc%C3%A9dure-dexpulsion-2017.pdf>
- Agata ZIELINSKI, le libre choix. De l'Autonomie rêvée à l'attention aux capacités, 2009, p.9 https://www.cairn.info/article_p.php?ID_ARTICLE=GS_131_0011

Les bénévoles

- Le bénévolat c'est quoi ?, Associathèque, <https://www.associatheque.fr/fr/association-et-benevoles/benevolat-cest-quoi.html>
- Economie et Humanisme, Vie associative et démocratie : éloge de la fragilité, ISSN 02459132, n° 355, décembre 2000, p18.
- Quels enjeux et modalités de collaboration entre les bénévoles et les salariés dans le secteur de l'économie solidaire ? Le cas de l'action sociale Stéphane RULLAC Dans le Sociographe 2012/5 (Hors-série), page 185 à 206 <https://www.cairn.info/revue-le-sociographe-2012-5-page-185.htm>
- ANESM fiche : Expression et participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale, validé par le Conseil scientifique de l'ANESM en mars 2008
- Brochure: Les Cahiers du logement: rôle et fonctions des accueillants des Boutiques Solidarité, Document FAP, http://www.fondation-abbe-pierre.fr/sites/default/files/contentfiles/files/roles_et_fonctions_des_accueillants_des_boutiques_solidarite.pdf

Le travail social

- Philippe HIRLET, Thomas PIERRE, Ce que la désinstitutionnalisation de l'intervention sociale fait au travail (du) social, revue Sciences et Actions Sociales (# SAS) n°7, année 2017, Jeunesse et marginalités. <https://www.sas-revue.org/41-n-7/actes-n7/113-ce-que-la-desinstitutionnalisation-de-l-intervention-sociale-fait-au-travail-du-social>
- RAVON Bertrand dir., DECROQ Geneviève, ION Jacques, LAVAL Christian, VIDAL-NAQUET Pierre, « Epreuves de professionnalité - Repenser l'usure professionnelle des travailleurs sociaux », Synthèse de la recherche « Usure des travailleurs sociaux et épreuves de professionnalité. Les configurations d'usure : clinique de la plainte et cadres d'action contradictoires » (février 2007-mai 2008, Resp. B. Ravon).
- Patrick SIMON, Contribution de Monsieur Patrick SIMON, Action sociale, service social et travail social, Mise à jour : 1995, <https://www.patricksimon.com/manuscrits/articles/travail%20social%201995.pdf>

- CREAI PACA et Corse – Actes de la journée régionale du 16 novembre 2012 – IRTS Marseille
La place des chefs de service et cadres intermédiaires dans les institutions

La crise :

- Pierre VIDAL-NAQUET, Les paradoxes de l'urgence sociale, Revue Projet 2005/1 (n° 284), pages 10 à 17
- Claude HALMOS, Est-ce ainsi que les hommes vivent ? Faire face à la crise et résister, Fayard, Paris, 2014, p.286
- Lydie LAIGLE, Geneviève BESSE, Etudes et documents société résiliente, transition écologique et cohésion sociale : études de quelques initiatives de transition en France, premiers enseignements, Commissariat Général au développement durable, N°124 mai 2015
- Edgar MORIN, Pour une Crisologie, la notion de crise, communications, 1976, pp. 149-163
https://www.persee.fr/doc/comm_0588-8018_1976_num_25_1_1388

Management :

- Guirec GOMBERT ce que manager veut dire, le 26 juillet 2018, site cadre, <https://www.cadreo.com> › Les actualités de l'emploi des cadres › Management, www.cnrtl.fr/lexicographie/management,
- Publication le management opérationnel, <https://www.weka.fr/...management-dans-les-esms.../le-management-operationnel-nv1...>.
- Hélène SALAUN, Hélène DE SAINT-FRONT, le management participatif, fiche technique fabriquespinoza.fr/wp-content/uploads/2015/10/Managementparticipatifpasseurs.pdf
- Jean Michel HUET et Adeline SIMON, Pouvoir et légitimité dans les associations, expansion management review, 2007/2 (n°125), Cairn.info
- François CHARLEUX, Jérôme DELASSUS, Louis-Pierre FOUYSSAC, Sylvain JOUVE, Encadrer une unité d'intervention sociale, collection les guides Directions, Esf Editeur, 2017, Montrouge, p156
- Arlette YATCHINOVSKY, Mieux vivre le changement, accompagner et réussir les transitions, collection Formation permanente, séminaires Mucchielli, Esf Editeur2004, Issy-Les-Moulineaux, p176
- Patrick LEFEVRE, Guide de la fonction cadre et responsable de service en action sociale et médico-sociale, Guide d'action sociale, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p 245.

Participation

- Expression et participation des usagers dans les établissements du secteur de l'inclusion sociale, ANESM, HAS, mars 2018.
- Rapport d'étude commun, FNARS, ORS Mip et DDCS Midi-Pyrénées d'octobre 2010, intitulé « Participation, expression, représentation des usagers hébergés dans les centres d'hébergement et autres structures spécifiques de la grande précarité en Midi-Pyrénées »
- Plaque : Développer le travail pair dans le champ de la veille sociale, de l'hébergement et du logement, DIHAL, Fédération des Acteurs de la Solidarité (FAS)
- Synthèse d'un travail d'étude-enquête mené par Florence MENAGE-BOITTIN sous la Direction de Dominique THIERRY, la places des « bénéficiaires » dans les projets associatifs, France Bénévolat, 2013

La démarche projet

- Akim GUELLIL Sandra GUITTON-PHILIPPE, construire une démarche d'expertise en intervention sociale, références Actions Sociales, esf éditeur, 2018, p.214
- Analyse et étude d'interactions contenant-contenu en laboratoire <https://filab.fr/laboratoire-analyse-interactions-contenant-contenu>
- Synthèse des journées départementales, l'évaluation dans le secteur social et médico-social. Diversité des approches et des enjeux 2012 Journées organisées par le Comité Régional du Travail Social de Bretagne en partenariat avec le GIRFAS Bretagne
- Daniel GACOIN, Evaluation des ESSMS : Obligations et repères, la gazette santé social.fr, 02/09/2013, www.gazette-sante-social.fr/4100/evaluation-des-essms-obligations-et-reperes
- Le MADAC. <https://www.coordinationsud.org> › ... › Qualité & Amélioration continue

ANNEXES

Annexe 1 : Quelques définitions.

Inconditionnalité et non-exclusion : Extrait du projet social 2017 de la Boutique Solidarité de Marseille. « Pour répondre aux besoins de personnes délaissées par les dispositifs normalisés, la BS met en œuvre un accueil large qui s'adresse à des publics à priori indéfinissables. Par opposition à la conditionnalité qui maintient des seuils plus ou moins élevés d'accès aux services et peut devenir un facteur d'exclusion, l'inconditionnalité est une porte ouverte à chacun quelle que soit sa situation. Mais outre cette disposition d'ouverture à tous, la notion d'inconditionnalité évoque aussi une autre modalité d'accueil et de soutien des personnes, repoussant non seulement les limites de l'accès mais aussi celles du maintien dans le service. En effet, l'accueil et le service rendu ne sont pas, ici, la contrepartie d'un quelconque engagement formalisé de l'utilisateur. La contractualisation ne régit pas les rapports entre accueillants et accueillis. Pour l'équipe de la Boutique Solidarité de Marseille, il n'existe pas à proprement parler de publics différenciés par des problématiques spécifiques, mais plutôt des personnes malmenées au sein des différentes « filières » de l'urgence sociale. C'est pourquoi la BS met en œuvre un accueil large qui s'adresse à des publics à priori indéfinissables. On peut parler d'un accueil de tous les « sans » : sans abri, sans emploi, sans revenu, sans famille, sans toits.... En développant des actions et des accompagnements qui visent au rétablissement et à la réaffiliation des personnes accueillies indistinctement de leurs spécificités supposées.

Pratiquement, l'inconditionnalité se décline de plusieurs façons :

« temporelle », la détresse sociale justifiant des interventions qui ne peuvent être différées et ne relèvent pas de la logique du rendez-vous,

« sociale », l'appartenance à une catégorie d'ayants droit n'étant pas exigée comme condition pour être accueilli par la structure,

« biographique » : les soutiens sont donnés quels que soient les parcours de la personne, son histoire, les raisons pour lesquelles elle vit sa situation d'exclusion,

« relationnelle », l'accueil et le service rendu ne sont pas la contrepartie d'un quelconque engagement de l'utilisateur. Pas de contractualisation,

« constitutive », les règles de fonctionnement restent un repère dans la structure. Elles énoncent un ensemble de conditions à réunir pour un fonctionnement satisfaisant et sécurisé du service.

L'intervention est focalisée sur la notion du « mieux être ». L'intervention de l'équipe se caractérise par une adaptabilité en fonction des perspectives ouvertes par les personnes elles-mêmes. Pour cela, les conditions d'accueil doivent être très favorables. On parlera alors d'une approche globale qui vise à permettre à l'individu de restaurer une image de soi par le biais d'un accompagnement humain. Cette notion cherche à mettre en évidence la relation subjective, ou mieux intersubjective, entre les personnes laissant place à l'affectivité et à l'émotion ».

Recherche- Action : Extrait d'une présentation du chercheur de la recherche-action de la Boutique Solidarité : « lors d'une recherche, le chercheur accumule des données et les reçoit (analyse) suite aux hypothèses émises (le chercheur produit). La recherche-action est à l'opposé de ça. C'est la rencontre entre les acteurs de terrain et le chercheur. Les questions émergent : comment mener ça ensemble ? Comment coconstruire à partir d'une question, d'un problème ? Dans la recherche-action, il y a deux dimensions :

- Une très forte interaction entre le terrain et le chercheur. Au-delà des temps formels, il est important de discuter de co-construction à chaque étape importante. Il y a alors élaboration d'un guide suite à une rencontre collective. A chaque étape, on estime qu'on va avancer ensemble dans la compréhension.
- On construit la solution en même temps que le terrain évolue, bouge.

La recherche action de la Boutique est qualitative. Le matériau de base est les mots. On en fait un traitement qualitatif, c'est-à-dire considérer que même s'il n'y a qu'une personne qui dit quelque chose, il faut le prendre en compte. Pourquoi a-t-elle dit cela ? et on fait avec ou pas.

L'idée n'est pas de sortir un discours commun mais être à l'écoute de tout le monde. Plus spécifiquement à la Boutique : Comment faire tenir une équipe si spécifique ? Par les articulations, intercommunication, diversité, l'idée du binôme bénévole/salarié, complémentarité...

Le chercheur a un rôle d'organisation et de structure (codage des entretiens). Le psychologue va repérer les nouvelles idées en étant immergé dans le quotidien de la Boutique. »

Les étapes :

- Qu'est-ce qu'être bénévole à la Boutique ? Quelles sont les valeurs de la Boutique ? (Ethique et politique) (entretiens individualisés avec tous les membres de l'équipe multiple et petits groupes de travail)
- Comment on accueille les bénévoles ? (Petits groupes de travail)
- Comment on suit les bénévoles ? (Concrétisation des outils créés de type contrat d'entente ou de bénévolat)

Rétablissement : *« Issu des mouvements psycho-sociaux anglo-saxons, et repris en France dans les années 90 (essentiellement en psychiatrie), le rétablissement ne fait pas référence à une guérison clinique ou à une disparition des symptômes mais à une possibilité de redonner un sens à sa vie à travers des activités et un mode de vie satisfaisant pour la personne ».*

Quelques définitions données par les usagers illustrent le processus de rétablissement :

« C'est une démarche personnelle et unique, visant à changer l'attitude, les valeurs, les sentiments, les objectifs, les capacités ou/et les rôles de chacun. C'est la façon de vivre une vie satisfaisante et utile, où l'espoir a sa place malgré les limites imposées par la maladie. Pour guérir, le malade doit donner un nouveau sens à sa vie, et passer outre aux effets catastrophiques de la maladie mentale. » William Anthony.

« Le rétablissement désigne un processus par étapes qui vise à recouvrer un niveau de bien être pour retrouver sa capacité de décider et sa liberté d'agir. Apprendre à mieux se connaître, reconnaître ses troubles et les accepter sont les clés du rétablissement. Ce processus permet à la personne de contribuer à restaurer un équilibre de vie afin de trouver sa place dans la société en construisant un projet qui lui soit adapté. Retrouver un sens à sa vie, c'est aussi mettre en place des activités de loisir, de plaisir ou de travail qui auront pour objectif l'épanouissement de chacun. C'est aussi la possibilité de se dégager du statut de malade psychique et de se reconsidérer comme une personne parmi tant d'autres. [...] Se rétablir c'est l'espoir d'un avenir meilleur ! » Définition proposée par le comité des usagers du SUR-CL3R »

Réhabilitation psychosociale et médiation cognitive : <https://centre-ressource-rehabilitation.org/-retablissement>

Participation, Vivre ensemble et Empowerment :

« Il s'agit donc de donner au mot "participation" une signification politique en ce sens que la participation des usagers doit avoir un réel impact sur les décisions d'une institution concernant le "vivre ensemble". D'où ce recours à la notion d'empowerment, "processus de développement d'un pouvoir individuel et collectif sur l'environnement", ou de "développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités", selon la formulation de Yann Le Bossé, de l'université Laval à Québec, qui introduit la notion d'action pour préciser la finalité du pouvoir. Margot Breton définit ainsi l'empowerment : ce sont "des pratiques qui offrent l'occasion aux exclus, qui sont sans voix, d'acquérir une voix, de se servir de cette voix pour participer aux décisions sociopolitiques (ou agir sur les décisions sociopolitiques) qui affectent leur vie et pour obtenir une juste part des ressources de leur société". Elle insiste donc sur le pouvoir de nommer, de prendre la parole pour agir et influencer les décisions » (Catherine ETIENNE, Développer le pouvoir de dire et d'agir collectivement des personnes hébergées dans les centres d'hébergement et de réinsertion sociale : un défi pour le travail social, intervention au deuxième congrès international des formateurs en travail social et des professionnels francophones de l'intervention sociale, Namur, Belgique du 3 au 7 juillet 2007).

« La notion de « vivre ensemble » est un Concept qui exprime les liens pacifiques, de bonne entente qu'entretiennent des personnes, des peuples ou des ethnies avec d'autres, dans leur environnement de vie ou leur territoire ». (<https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/vivre-ensemble/>)

« Le vivre ensemble repose sur le respect mutuel, l'acceptation de la pluralité des opinions, des interactions dans l'ouverture et la coopération, des relations bienveillantes, ainsi que sur le refus de s'ignorer ou de se nuire.

Selon le Conseil de l'Europe, il présuppose :

- la liberté d'expression et le pluralisme des opinions ;
- le respect de la dignité humaine, de la diversité culturelle et des « droits des autres », afin de garantir la tolérance et la compréhension ;
- la participation de tous les citoyens aux affaires publiques, en leur donnant accès à l'information et aux médias. »

Source. Vivre ensemble, 2009, p.56.

https://www.grainesdepaix.org/fr/ressources.../vivre_ensemble_bien_vivre_ensemble

Résilience : « Faculté à « rebondir », à vaincre des situations traumatiques. La résilience est la capacité pour un individu à faire face à une situation difficile ou génératrice de stress. En psychologie, le concept de résilience ou « l'art de naviguer entre les torrents », est introduit en France par Boris Cyrulnik. Cette faculté n'est pas innée, mais elle trouve ses racines dans l'enfance, et dans la relation que les parents entretiennent avec leur enfant. Une relation sécurisante aidera les enfants à trouver la force de s'en sortir. Viennent ensuite les relations évitantes, et ambivalentes ou désorganisées. La résilience entraîne : la défense-protection, l'équilibre face aux tensions, l'engagement-défi, la relance, l'évaluation, la signification-valuation, la positivité de soi, et la création ». <https://www.psychologies.com> › **Dico Psycho**

« House in first » ou « un chez soi d'abord » : Inspiré d'un modèle anglo-saxon, Le programme consiste à loger dans le parc locatif sans condition préalable des personnes sans domiciles ayant des troubles de santé mentale ; ainsi les accompagner de manière globale dans le logement par le biais de compétences inter disciplinaires pour un rétablissement sanitaire et social. Expérimentation sur 4 villes au départ, le programme a été pérennisé et élargie progressivement à d'autres sites en 2018 et a ouvert son champ d'intervention à la question de l'addiction. La coordination nationale de ce programme siège à la DIHAL.

ASSAB : Suite aux constats de difficultés d'accès aux droits pour les personnes sans-abri (obstacles dans l'accès (couverture maladie, domiciliation) et la continuité des soins, inadaptation des structures de soins, méconnaissance de leurs besoins par les professionnels de santé, faible prise en compte des problématiques psychiques et des addictions), le projet ASSAB (Accès aux soins des personnes sans-abri) a été créé. Il est aujourd'hui porté par un hôpital semi-privé marseillais et financé par l'ARS. Il a six priorités : l'accès aux droits, l'accès aux soins, la continuité des soins, la formation et l'harmonisation du travail des acteurs (salariés et bénévoles) - ainsi que l'évaluation du public et de ses besoins, ainsi que le développement d'un maillage territorial.

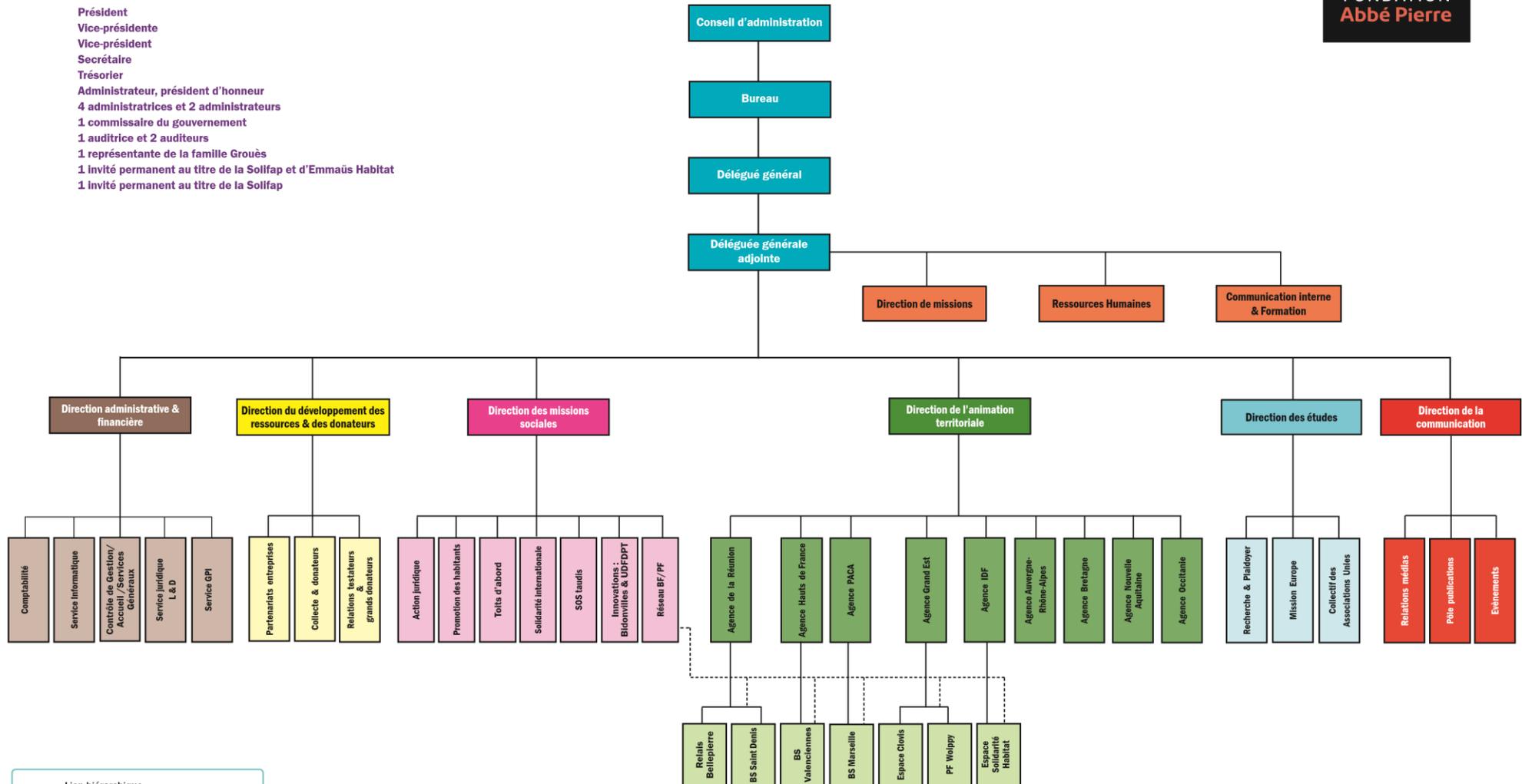
COFOR : « En 2016, le ministère des Affaires sociales et de la Santé a lancé un appel à projets national intitulé Accompagnement à l'autonomie en santé. Le 16 août 2016, Solidarité Réhabilitation, structure porteuse d'un projet, a proposé un projet pilote : **le CoFoR – Centre de Formation au Rétablissement** ». <https://www.solidarite-rehabilitation.org/projet-cofor-centre-de-formation-retablisseme>

MADAC : « Face aux défis des ONG françaises de solidarité internationale, améliorer la qualité de l'organisation et des actions devient un enjeu majeur. Mettre en œuvre une démarche qualité, c'est répondre à des préoccupations d'efficacité, d'éthique et d'image. Pour répondre à cet enjeu, Coordination SUD et le **F3E** ont élaboré, avec la participation de leurs membres, un cadre global d'analyse de la qualité : le **Modèle d'autodiagnostic et d'amélioration continue (Madac)**. Le Madac est un outil d'aide à la réflexion. Il vous permet d'analyser globalement les pratiques et les résultats, par rapport à la stratégie, aux principaux enjeux, aux marges de manœuvre et aux attentes de des principales parties prenantes. Autre face de l'outil, il est aussi une aide à l'action. Il permet d'identifier les points forts à consolider et les domaines d'amélioration prioritaires. Pour y répondre, le Madac aide à concevoir les actions nécessaires et à les mettre en œuvre en mode projet ». <https://www.coordinationsud.org> › ... › **Qualité & Amélioration continue**

Annexe 2 : Schéma organisationnel de la Fondation Abbé Pierre (Document FAP)



Président
Vice-présidente
Vice-président
Secrétaire
Trésorier
Administrateur, président d'honneur
4 administratrices et 2 administrateurs
1 commissaire du gouvernement
1 auditrice et 2 auditeurs
1 représentante de la famille Grouès
1 invité permanent au titre de la Solifap et d'Emmaüs Habitat
1 invité permanent au titre de la Solifap



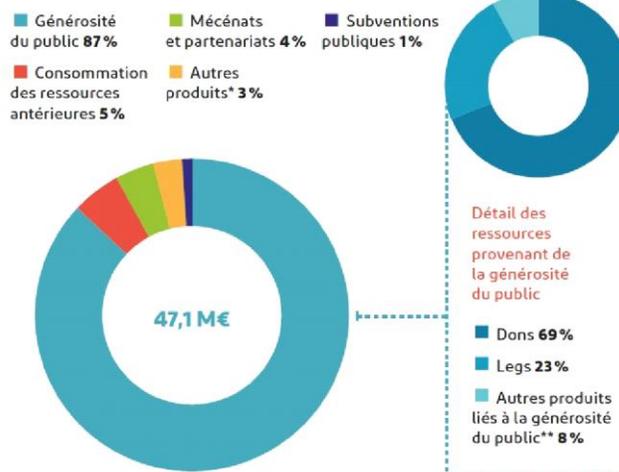
— Lien hiérarchique
 - - - Lien fonctionnel
 L & D = Legs & donations
 GPI = Gestion du patrimoine immobilier
 BS = Boutique Solidarité
 PF = Pension de famille
 UDFDPT = Un domicile fixe et un toit décent pour tous

Plus de 200 bénévoles apportent leur concours à différentes actions et directions de la Fondation

Annexe 3 : Financement de la Fondation Abbé Pierre (site www.fap.fr)

Données

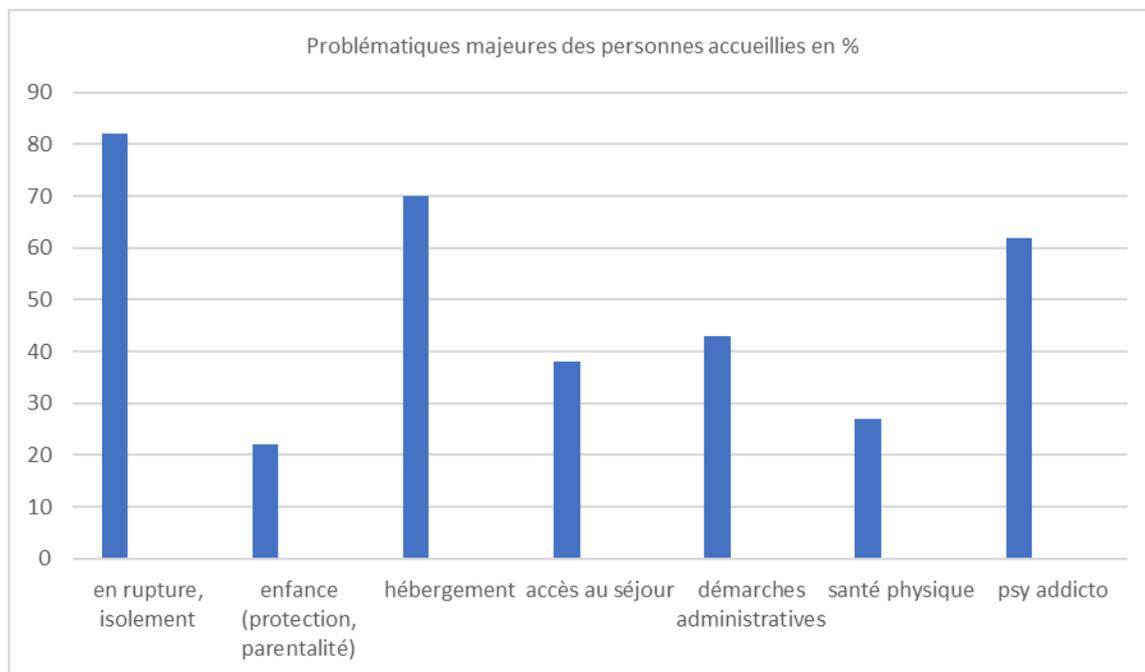
Nos ressources



Année 2015/2016

* dont reprises de provisions... | ** dont produits financiers

Annexe 4 : Les personnes accueillies
Problématiques majeures rencontrées
(Echantillon de 30 personnes représentatives (en %))



Annexe 5 : Tableau fréquentation des personnes sur novembre 2017, février 2018 et janvier 2019

| | Jeudi 02/11/2017 | Vendredi 03/11/2017 | Lundi 06/11/2017 | Mardi 07/11/2017 | Mercredi 08/11/2017 |
|--------------------------------------|------------------|---------------------|------------------|------------------|---------------------|
| Passages/ entrées par matinée | 334 | 295 | 315 | 316 | 261 |

| | Lundi 05/02/2018 | Mardi 06/02/2018 | Mercredi 07/02/2018 |
|--------------------------------------|------------------|------------------|---------------------|
| Passages/ entrées par matinée | 275 | 322 | 312 |

| | Lundi 14/01/2019 | Mardi 15/01/2019 | Mercredi 16/01/2019 | Jeudi 17/01/2019 | Vendredi 18/01/2019 |
|--------------------------------------|------------------|------------------|---------------------|------------------|---------------------|
| Passages/ entrées par matinée | 265 | 301 | 275 | 312 | 257 |

Méthode: Accueillants, positionnés au portillon du jardin, qui comptent les entrées et sorties de chacune des personnes accueillies. Ce « comptage » s'effectue 3 à 4 fois dans l'année. Souvent, des personnes accueillies aident au comptage pendant ce temps d'accueil.

Annexe 6 : Typologies des personnes accueillies (référence au projet social 2017)

| PUBLICS | PROBLEMATIQUES |
|---|--|
| Jeunes 18/25 ans en rupture familiale | Errance, sans droits ouverts, hébergés en foyer d'urgence, parfois sortants de prison, usage de cannabis fréquent, passé de placement fréquent (ASE). |
| Jeunes 18/25 ans en situation irrégulière, trajectoires d'exil, majoritairement Maghreb qui se fixent à Marseille, mais aussi, depuis quelques années jeunes d'Afrique noire guinéens, sénégalais, maliens, soudanais, érythréens | Sans hébergement, addiction progressive (polytoxicomanie) signe de volonté de « résistance » à la vie dans la rue, grande fragilité psychologique car jeune âge, |
| Vieux migrants : Certains en situation irrégulière, présents depuis plus de 10 ans, et d'autres en situation régulière. | Problématiques administratives et de santé (addiction alcool, décompensation psy, dépression), certains régularisés avec pauvreté monétaire et problème important de déracinement géographique et familial. Rupture avec pays d'origine. |
| Grands marginaux | Fréquentation irrégulière. Difficulté à entrer dans un lieu « fermé ». Problématiques alcool et psy importantes. |
| Familles roms, roumaines ou bulgares | Vie en bidonville, grande pauvreté, problématique de santé importante et administratives (école, hébergement). |
| Famille d'Europe de l'Est hors CEE | Demande d'asile/ hébergement/ scolarisation/ santé. Problématiques psy liées au traumatisme de la guerre, polytoxicomanie de survie, |
| Personnes isolées d'Europe de l'Est (Pologne, Roumanie, Bulgarie, Tchéquie, Slovaquie, Russie) | Rupture familiale, errance. Majorité d'hommes. Si chronicisation, polytoxicomanie, dégradation état de santé, taux de mortalité important, espérance de vie diminuée. |
| Familles migrantes du quartier | Précarité, squat ou logement indigne, travail clandestin, pas ou peu de revenus, problématique de santé liée à la précarité des conditions de vie, et à la rupture avec le pays d'origine. |
| Personnes seules du Maghreb | Squat, hébergement d'urgence, logement indigne, travail clandestin, pas ou peu de revenus, en France depuis plusieurs années, problématique de santé liée à la précarité des conditions de vie, et à la rupture du pays d'origine. Problématiques de santé psychologique et somatique. En majorité des hommes, difficulté d'accès à la régularisation. |
| Hommes et femmes isolés, atteints de troubles psychiatriques avérés (stabilisés ou non) | Sans distinction d'origine ou de situation sociale ou d'âge, en rupture de traitement en général. Conditions de vie précaire, à la rue, ne supportant pas le collectif ou le collectif ne les supportant pas. |
| Mineurs étrangers isolés | Du fait de l'embolisation du secteur, à la rue, dans l'attente donc situation d'extrême précarité, de danger. |
| Personnes isolées retraitées | En rupture familiale, hébergement d'urgence ou résidence sociale. Problématique psychiatrique (désorientation, confusion), et somatique. Incurie (perte de vigilance sur l'hygiène, rupture de traitement) Problématique d'addiction parfois. |
| Voisins en situation d'isolement | Souvent en recherche unique de lien |
| Personnes en situation de handicap | Déficience intellectuelle, démarches administratives complexes, précarité, isolement. |

Annexe 7 :
L'équipe Salariée
Janvier 2019

Les salariés : L'équipe est ancienne avec très peu de turn over depuis 4 ans. On note 6 salariés concernés par les absences depuis la réouverture de septembre 2017 à mai 2018. Paroxysme de septembre 2017 à janvier 2018.

9 ETP

| Qualification | Intégration | Présence ou absence depuis la réouverture | Spécialisation | CDI/CDD |
|--|------------------------------------|---|--|---|
| Auxiliaire sociale (VAE assistante sociale) | 2010 | Arrêt maladie régulier depuis sept 2017 jusqu'aujourd'hui. | Animation socio-culturelle Exclusion | CDI |
| Educateur spécialisé | Septembre 2017 | | Logement/ fragilité psy | CDD (renfort) puis CDI en décembre 2018 |
| Educatrice spécialisée | 2014 | Absente lors des événements, retour en nov 2017. Absente pour cause de maladie assez régulièrement. | Logement/ fragilité psy/ addiction... | CDI |
| Educateur spécialisé | 2014 | Arrêt Maladie déc 2017 à mi-janv 18, nouvel arrêt maladie en fin d'année 2018 | Public jeunes (animation éduc spé.) culture, prévention. | CDI |
| Assistant social | 2014 CDD (renfort et contrat pro.) | Arrêt maladie en janv et février 2019 | Exclusion | CDI en sept 17 |
| Assistante sociale | 2009 | Arrêt maladie de déc. 2017 à Janv. 2018 et janvier 2019 | Psychologie (master), exclusion | CDI |
| Assistant social | 2012 | Formation par Alternance | Animation, service social, exclusion | CDI |
| Infirmière santé publique (responsable) | Mars 2017 | Arrêt maladie nov 2017 | Infirmière libérale et Coordo dans l'humanitaire | CDI |
| Psychologue | Février 2019 | | Psychologie dans la précarité, recherche action | CDD d'un an |

Annexe 8 : Tableau des bénévoles

| Bénévole | Date d'entrée. Avant 06/2017 ou dès 01/2018 | Profil ancien accueilli ou société civile | Date de départ | Situation | Type d'accompagnement | Présents à la Boutique ? cause de départ |
|----------|---|---|--------------------|---|---|---|
| M | Avant juin 2017 | Société civile | | Santé psy et physique. Maladie chronique isolement | Lien santé | Oui |
| C | Avant juin 2017 | Société civile | Fin d'année 2017 | Retraitée prof de FLE | | Maladie |
| A | Avant juin 2017 | Société civile | | Déficiência handicap mesure de protection | Humeur changeante, aide à l'intégration du collectif | Oui |
| A | Avant juin 2017 | Société civile | Fin d'année 2018 | Salariée | | En désaccord avec les choix de la Fondation |
| R | Avant juin 2017 | Société civile | Fin d'année 2018 | Isolement maladie chronique âge retraitée | Place dans du collectif | Maladie |
| F | Avant juin 2017 | Société civile | | Salarié | | Oui |
| M | Avant juin 2017 | Ancienne accueillie | Fin d'année 2017 | Isolement prb psy | Lien, démarches administrative, accès aux soins | Problèmes de santé trop importants |
| A | Avant juin 2017 | Ancien accueilli | Début d'année 2019 | Isolement prb psy et physique. Situation irrégulière, SDF | Lien dans le collectif, démarches administratives, accès aux droits | Fantasmes d'embauche, retour au pays |
| F | Avant juin 2017 | Ancienne accueillie | | Situation irrégulière hébergement | Accès au séjour, aux droits, logement | Oui |
| JC | Avant juin 2017 | Société civile | | Retraité, prb psy, ancien SDF | Psycho social, lien | Oui |
| S | Avant juin 2017 | Société civile | Fin d'année 2017 | Situation irrégulière | Accès au séjour aux droits | Travail |
| S | Avant juin 2017 | Société civile | Fin d'année 2017 | Situation irrégulière | Accès au séjour, aux droits | Travail |
| A | Avant juin 2017 | Société civile | Eté 2017 | Retraité | | Trop de violences selon lui |
| M | Avant juin 2017 | Ancienne accueillie | Eté 2017 | Situation irrégulière, isolement | Accès au séjour, aux droits, lien sportif | Travail |
| S | Avant juin 2017 | Société civile | | Monitrice éducatrice, prb psy | Lien, reconnaissance | Oui |
| F | Avant juin 2017 | Société civile | Fin d'année 2017 | Prb psy situation précaire | Lien, inscription dans du collectif | Fantasme d'embauche, désaccord choix de la Boutique |
| J | Avant juin 2017 | Société civile | Début d'année 2018 | Retraité prof de français | Atelier expression orale | Retraite, vieillesse |
| F | Avant juin 2017 | Ancien accueilli | Eté 2018 | Déficiência SDF en errance | Accès aux droits, logement, lien dans le collectif revalorisation | Errance pathologique. S'installer ailleurs |
| R | Avant juin 2017 | Ancien accueilli | Début d'année 2018 | Ancien UD prb psy, isolement | Lien dans du collectif, revalorisation | Fantasme d'embauche |
| C | Avant juin 2017 | Ancien accueilli | Eté 2017 | UD, maladie chronique SDF | Accès santé, démarches administratives | Incarcération |

| | | | | | | |
|---|-----------------|--------------------|--------------------|--|---|--|
| A | Avant juin 2017 | Ancien accueilli | Eté 2018 | Situation irrégulière | Soutien accès aux droits séjour | Travail mais demande à réintégrer |
| S | Avant juin 2017 | Ancien accueilli | Eté 2017 | Pb psy, humeur changeante | Accès aux droits santé, démarches administratives | Incarcération |
| N | Avant juin 2017 | Ancienne accueilli | Eté 2017 | Prb psy SDF | Accès santé | Longue hospitalisation |
| S | Avant juin 2017 | Ancien accueilli | Eté 2017 | Prb psy SDF | Accès santé, logement | Longue hospitalisation |
| L | Avant juin 2017 | Société civile | Fin d'année 2017 | Situation irrégulière | Soutien accès séjour | Mariage et déménagement |
| M | Avant juin 2017 | Société civile | Fin d'année 2017 | Situation irrégulière | Soutien accès séjour | Mariage et déménagement |
| A | Avant juin 2017 | Ancien accueilli | Fin d'année 2017 | Situation irrégulière SDF prb psy | Accès séjour, maintien dans le soin | Travail |
| B | Avant juin 2017 | Ancien accueilli | Eté 2018 | Déficiência handicap SDF situation irrégulière | Accès aux droits, hébergement logement revalorisation | Retour au pays |
| J | Avant juin 2017 | Ancien accueilli | | Situation irrégulière, prb psy, SDF | Accès aux droits au séjour, hébergement | Oui |
| C | Avant juin 2017 | Ancien accueilli | Fin d'année 2017 | Prb psy, logement | Accès logement, accès santé | Sentiment de différences entre les bénévoles |
| Y | dès 01/2018 | Ancien accueilli | | SDF prb psy | Accès aux droits, démarches administratives, accès santé logement | Oui |
| R | dès 01/2018 | Société civile | | Situation irrégulière | | Oui |
| A | dès 01/2018 | Société civile | | Situation irrégulière | Accès séjour lien dans du collectif | Oui |
| D | dès 01/2018 | Ancien accueilli | | Situation irrégulière | Confiance en soi, lutte contre isolement | Oui |
| C | dès 01/2018 | Ancien accueilli | | Déficiência handicap mesure de protection | Lien, revalorisation, cadre | Oui |
| N | dès 01/2018 | Société civile | | Situation irrégulière | Séjour | Oui |
| M | dès 01/2018 | Ancien accueilli | Début d'année 2019 | SDF prb psy | Accès aux soins | Prb de santé important |

Annexe 9 :

Les réunions

| Réunions | Quotidienne | Hebdomadaire | Mensuelle | Trimestrielle | Annuelle |
|-----------------------|-----------------------------------|---------------------|---|---|---|
| Fin de matinée | Débriefing Bénévoles/ salariés | | | Réunion Direction Générale/ salariés (rétro-projecteur) | Journée bilan à Paris pour les Bénévoles/Salariés. |
| Après midi | | Réunion salariés | <ul style="list-style-type: none">• Réunion Salariés bénévoles• Supervision bénévoles• Supervision salariés | | |
| Fin de Journée | Réunions salariés | | | | |

Annexe 10 : Lois, Règlementations, Dispositions de l'Urgence Sociale en grandes lignes

| | |
|--|--|
| <p>- Loi Besson</p> <p>La loi n° 90-449 du 31 mai 1990 visant à la mise en œuvre du droit au logement, dite loi Besson I, vise à garantir un droit au logement par la création des « plans départementaux d'action pour le logement des personnes défavorisées » (PDALPD) et un « dispositif d'incitation à l'investissement locatif ».</p> | <p>« Garantir le droit au logement constitue un devoir de solidarité pour l'ensemble de la Nation. Toute personne éprouvant des difficultés particulières, en raison notamment de l'inadaptation de ses ressources ou de ses conditions d'existence, a droit à une aide de la collectivité, dans les conditions fixées par la présente loi, pour accéder à un logement décent et indépendant et s'y maintenir ». Toute personne a droit à une aide de la collectivité, dans les conditions fixées par la présente loi, pour accéder à un logement décent et indépendant ou s'y maintenir et pour y disposer de la fourniture d'eau, d'énergie et des services téléphoniques. » Création du PDALPD.</p> |
| <p>- Loi de lutte contre les exclusions (Martine AUBRY) le 29 juillet 1998.</p> | <p>Le 29 juillet 1998 la loi de lutte contre les exclusions est adoptée. Elle se décline en trois volets, garantir et développer l'égalité d'accès aux droits fondamentaux, prévenir les exclusions et gérer l'urgence sociale, adapter l'organisation Nationale et locale de la lutte contre les exclusions.</p> |
| <p>- Circulaire du 18 octobre 2004 : Référentiel « Accueil, Hébergement, Insertion » (AHI) élaboré par le Secrétariat d'État contre la précarité et l'exclusion.</p> | <p>Rassemble l'étendue des services luttant contre la précarité et l'exclusion, le dispositif de veille sociale et d'accueil d'urgence (les centres d'hébergement d'urgence, les SAO, le 115, les équipes mobiles de type Samu Social, les accueils de jour ou de nuit sans hébergement ; les CHRS ; les Maisons relais et les centres de stabilisation, qualifiés d'habitat alternatifs (relavant du logement pour le premier et de l'hébergement pour le second) ; le dispositif d'accueil des demandeurs d'asile.</p> |
| <p>- La loi DALO loi du 5 mars 2007.</p> | <p>Si la loi DALO a été réduite à la question de l'opposabilité, elle intègre aussi le glissement de l'hébergement d'urgence vers l'hébergement de stabilisation. Principe de continuité de l'hébergement, appelé amendement anti-remise à la rue (il y a suppression des notions de durée maximale de séjour. Seule la proposition d'orientation en structure adaptée peut justifier la rupture d'hébergement en accueil d'urgence)</p> |
| <p>- loi du 25 mars 2009 relative à la mobilisation pour le logement et la lutte contre les exclusions :</p> | <p>L'accès inconditionnel à l'hébergement d'urgence « <i>Toute personne sans abri en situation de détresse médicale, psychique et sociale a accès, à tout moment, à un dispositif d'hébergement d'urgence (...) dans des conditions d'accueil conformes à la dignité de la personne humaine.</i> » art. L. 345-2-2 du CASF -dispositif de veille sociale dans chaque département sous l'autorité du représentant de l'Etat, afin de procéder à une première évaluation des situations en vue d'orientation. Fonctionnement sans interruption</p> |
| <p>Le 10 novembre 2010 : Modalités de refondation du dispositif d'accueil des sans-abri et d'accès au logement.</p> | <p>- Le service Intégré d'accueil et d'orientation (SIAO). Principes : inconditionnalité de l'accueil et continuité de la prise en charge ; le logement d'abord. L'hébergement ne doit pas être une étape indispensable ; l'accès au service public. Le SIAO répond à deux niveaux de prise en charge des personnes sans domicile fixe ou risquant de l'être : l'urgence ; l'insertion (hébergement stable et logement).</p> |

| | |
|--|--|
| <p>- La loi ALUR (2014)</p> | <p>Statut juridique au SIAO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recenser toutes les places d'hébergement, les logements en résidence sociale ainsi que les logements des organismes qui exercent les activités d'intermédiation. • Gérer le service d'appel téléphonique du 115 ; • Veiller à la réalisation d'une évaluation sociale, médicale et psychique des personnes ou familles sans abri, traiter équitablement leurs demandes et leur faire des propositions d'orientation adaptées à leurs besoins, transmises aux organismes susceptibles d'y satisfaire ; • Suivre le parcours des personnes ou familles prises en charge, jusqu'à la stabilisation de leur situation ; <p>-Contribuer à l'identification des personnes « en demande d'un logement », au besoin d'un accompagnement social,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assurer la coordination des personnes concourant au dispositif de veille sociale et si la convention du SIAO le prévoit, la coordination des acteurs avec lesquels il a conclu une convention de partenariat. • Produire des données statistiques d'activité, de suivi et de pilotage du dispositif d'accueil, d'hébergement et d'accompagnement vers l'insertion et le logement ; participer à l'observatoire social. • Obligation de fusion du PDALPD et du PDAHI. Cette fusion rend ainsi obligatoire l'élaboration d'une nouvelle version du plan, le Plan Départemental d'Action Pour le Logement et l'Hébergement des Personnes Défavorisées (PDALHPD) |
| <p>Le plan Quinquennale (2018-2022) pour le logement d'abord et la lutte contre le sans-abrisme</p> | <p>Produire et mobiliser plus de logements abordables et adaptés aux besoins des personnes sans abri et mal logées Promouvoir et accélérer l'accès au logement et faciliter la mobilité résidentielle des personnes défavorisées Mieux accompagner des personnes sans domicile et favoriser le maintien dans le logement Prévenir les ruptures dans le parcours résidentiel et recentrer l'hébergement d'urgence sur ses missions de réponses immédiates et inconditionnelles Mobiliser les acteurs et les territoires pour mettre en œuvre le principe du logement d'abord.</p> |
| <p>- Loi du 2 janvier 2002, rénovant l'action sociale et Médico-sociale :</p> | <p>La Loi 2002 s'articule autour de quatre grands axes : renforcer le droit des usagers ; l'élargissement des missions de l'action sociale ; mieux organiser et coordonner les différents acteurs du domaine médico-social et social ; améliorer la planification. Cette loi rappelle, précise et organise des droits, mais avant tout, elle cherche à assurer l'accès effectif de ces droits. Pour ce faire, la loi énumère et rend obligatoire des documents, des instances, des procédures d'évaluation, des sanctions.</p> <p><i>Les documents de la loi 2002 : le livret d'accueil</i> doit permettre au futur "usager" de connaître de façon précise les services mis à sa disposition ; la charte des droits et libertés, porte sur "les principes éthiques et déontologiques" : non-discrimination, droit à une prise en charge, droit à l'information, le libre choix, droit à renoncer, droit au respect des liens familiaux, droit à la protection, droit à l'autonomie, droit à la pratique religieuse, respect de la dignité et de l'intégrité... ; le règlement de fonctionnement définit "les droits et les obligations de la personne accueillie ; le Conseil à la vie sociale un lieu d'échange et d'expression ; Le contrat de séjour et le document individuel de prise en charge ont vocation à définir les objectifs et la nature de la prise en charge ou de l'accompagnement de la personne ; le projet d'établissement va définir les objectifs de l'établissement ou du service "notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que les modalités d'organisation et de fonctionnement". Il est établi pour une durée de cinq ans.</p> |
| <p>- La loi Elan (Évolution du logement, de l'aménagement et du numérique) de 2018</p> | <p>Poursuit deux objectifs fondamentaux : libérer la construction et protéger les plus fragiles. (Encadrements des loyers, bail mobilité, encadrement des permis de construire, regroupement des organismes HLM, bail numérique, expulsions des squatters, ...)</p> |
| <p>Loi HPST (Hôpital, Patients, Santé, Territoires)</p> | <p>La loi HPST définit une nouvelle organisation sanitaire et médico-sociale qui vise à mettre en place une offre de soins graduée de qualité, accessible à tous et satisfaisant à l'ensemble des besoins de santé. Elle a été promulguée le 21 juillet 2009 et publiée au Journal Officiel du 22 juillet. Elle comporte 4 titres : la modernisation des établissements publics de santé (fonctionnement et organisation, qualité de la prise en charge et sécurité des soins, coopération, performance) ; l'amélioration de l'accès aux soins sur l'ensemble du territoire ; la prévention et la santé publique ; l'organisation territoriale du système de santé (création des ARS, politique régionale de santé, systèmes d'information ...)</p> |

ANNEXE 11 : Diagnostic d'investigation : présentation des thématiques interrogées et du plan d'action

Les conclusions du diagnostic descriptif m'amènent à cette question : « Comment orienter mon action de chef de service, dans un environnement complexe et bouleversé, pour sécuriser, rechercher du sens commun et répondre de manière affinée aux besoins de chaque acteur : ainsi impulser et accompagner des interactions mobilisatrices et innovantes ? ». J'ai fait le choix d'extraire les thématiques essentielles pour les interroger dans le cadre de mon diagnostic d'investigation. Le plan d'action consécutif met en évidence les investigations effectuées (objectifs, rencontres, acteurs concernés, méthodes d'investigation).

a) Les thématiques :

- La notion de management :
Existe-t-il une particularité de management au sein de l'urgence sociale ? Quelle est la définition du management associatif ? Les transformations du secteur ont-elles une influence sur le management et ses visées ? Qu'est-ce qui explique un conflit de vision managériale au sein d'une même institution ? Le management est-il particulier lorsque l'équipe se compose de professionnels et de bénévoles ? Peut-on parler de management d'équipe lorsque celle-ci est composée de professionnels, de bénévoles issus de la société civile (salariés, retraités, ...) ainsi que des bénévoles « anciens accueillis » ? Comment qualifier ce type de bénévolat ? Est-ce que le chef de service se doit de distinguer management d'équipe de salariés, management d'équipe de bénévoles et participation des usagers ? le bénévolat des personnes « anciens accueillis » est-il une forme d'expression de la participation des usagers et dans quelles visées ?
- La notion de crise :
L'urgence sociale est-elle synonyme de crise ? Les personnes situées dans l'urgence sociale sont-elles en situation de crise ? Les professionnels sont-ils en situation de crise ? Le champ de l'urgence sociale traverse-t-il une crise ou une transformation ? Quelle en est sa définition ou ses définitions ? qu'est-ce qu'elle engendre et comment en sortir ? Quels sont les choix pour construire, sécuriser, rebondir ?
Quelles sont les liens entre crises politiques, territoriales, institutionnelles, professionnelles et individuelles dans le champ de la précarité et de l'urgence sociale ? influence, répercussions, résultantes ? la crise est-elle nécessaire ?
Comment manager une équipe dans un contexte qui se dégrade et/ou se transforme ? Quelle est donc la place des usagers dans ce contexte ?
- La notion de participation des usagers :
Quelle est la définition de la participation des usagers dans le secteur social et médico-social ? Comment les structures de l'urgence sociale organisent-elles la participation des usagers ? (Cf. principes et outils de la loi 2002-2). Cette participation est-elle possible au vu de l'embolisation du secteur, de l'organisation actuelle de la mise à l'abri et de la dégradation du contexte ? Les usagers de l'urgence sociale peuvent-ils participer du fait de la dégradation médico-sociale de leur situation ? peut-on parler de compétences pour les personnes confrontées à la précarité ? Les usagers

peuvent-ils faire partager leurs savoirs expérimentiels ? Comment le chef de service peut-il intégrer de manière pertinente et sans risques ces savoirs spécifiques au sein d'une équipe de professionnels ?

- La notion de bénévolat :

Quelle est la définition du bénévolat ? Y-a-t-il des structures de l'urgence sociale qui font appel au bénévolat ? quel type et profils de bénévolat ? dans quels objectifs peut-on faire appel au bénévolat ? Les structures de l'urgence sociale accompagnent-elles les personnes accueillies à devenir bénévoles en leur sein ? Lorsque c'est le cas, comment le chef de service accompagne-t-il ce nouveau statut ? Quels sont les impacts sur les personnes accueillies, les intervenants professionnels, les nouveaux bénévoles ?

b) Le plan d'action de la démarche d'investigation et ses étapes :

- Etape 1 : Objectif : effectuer une étude théorique à partir de divers documents pour définir les différentes thématiques présentées. (Crise, participation des usagers, bénévolat, management associatif, et ce dans le champ de l'urgence sociale)
- Etape 2 : Objectif : Comprendre comment un accueil de jour partenaire évolue en interne et en externe dans ce contexte complexe. Rencontre avec le Directeur adjoint d'un accueil de jour sur le même territoire. L'entretien sera semi-directif et très ouvert¹⁰².
- Etape 3 : Objectif : Comprendre les choix politiques interne et externe à la Fondation au vu du contexte actuel. Entretien téléphonique avec l'un des directeurs de la Fondation. L'entretien sera semi-directif et très ouvert¹⁰³.
- Etape 4 : Objectif : Amener des éléments de compréhension à partir des propres représentations, des cadres de référence et des analyses des professionnels et des bénévoles de la Boutique. Je souhaite par ces rencontres, envisager la place, le rôle, la participation aux interactions dans cette équipe multiple ; ainsi rechercher les leviers et freins de la dynamique d'équipe dans cette organisation spécifique. Entretien de groupe via un questionnaire semi directif¹⁰⁴. Je vais utiliser aussi les résultats d'une enquête auprès des salariés et des bénévoles, que j'ai effectué en 2018 dans le cadre d'une expertise technique¹⁰⁵. Elle avait pour objectif de répondre à ce questionnement : « lorsqu'une structure a vécu un événement traumatisant, le risque premier n'est-il pas le repli sur soi ? L'accueil de jour ne va-t-il pas cristalliser son organisation, son intervention et oublier ses missions auprès des personnes accueillies ? »
- Etape 5 : Objectif : Comprendre comment manager, répondre aux besoins de chacun et instaurer une dynamique de cohésion, dans une équipe dont les membres sont multiples (professionnels et travailleurs pairs) : expérience lors d'un stage effectué dans un CAARUD.

¹⁰² Annexe 12 : Guide d'entretien auprès d'un responsable d'accueil de jour et un des Directeurs de la FAP

¹⁰³ Annexe 12 : Guide d'entretien auprès d'un responsable d'accueil de jour et un des Directeurs de la FAP

¹⁰⁴ Annexe 14 : Grille d'entretien 2019 à l'attention des bénévoles et des salariés de la Boutique Solidarité

¹⁰⁵ Annexe 16 : questionnaire de 2018 dans le cadre d'une expertise technique

Annexe 12 : Guide d'entretien auprès d'un responsable d'accueil de jour et un des Directeurs de la FAP

Ce guide d'entretien est essentiellement construit à partir des questionnements liés aux diverses thématiques de l'investigation (cf. : présentation des thématiques et questionnements en annexe 11) : la crise, le management dans le secteur de l'urgence sociale, la participation des usagers, le bénévolat. Je souhaite me servir de ces questions ou mots clés comme trame afin de recentrer le dialogue. J'aurai en tête pendant la durée de l'entrevue des questions de convergence d'action et de transversalité.

Modalités : je souhaite adapter ces questions selon la structure, si bénévoles et/ou salariés. Toutes ne seront pas posées mais l'idée première de chacune sera respectée. Au mieux et avec l'accord de l'interlocuteur, je souhaite enregistrer les entretiens pour être au plus juste.

Objectif de la rencontre : Tenter de répondre à cette question :

« Comment orienter l'action de chef de service, dans un environnement complexe et bouleversé, pour sécuriser, rechercher du sens commun et répondre de manière affinée aux besoins de chaque acteur : ainsi impulser et accompagner des interactions mobilisatrices et innovantes ? »

Personnes à entretenir :

Un Directeur-Adjoint, salarié, d'un accueil de jour à Marseille.

Un des Directeurs de la Fondation Abbé Pierre.

Guide d'entretien

Présentation de l'association Objectif et Mission_Les actions_Ancienneté_Type de profil de la personne accueillie
Composition de l'équipe_Histoire de la structure_Les partenaires_Les points forts et les points faibles dans leur action_Les actualités de l'association...Les opportunités à venir, les risques...

- La notion de management :
- La notion de crise :
- La notion de participation des usagers :
- La notion de bénévolat :

Annexe 13 : Recueil de données suite aux entretiens avec le responsable ADJ et le Directeur à la FAP

| Thématiques | Retours |
|-------------|---|
| Management | |
| | <p>L'équipe se pose continuellement des questionnements. Et c'est un aller/retour constant entre les demandes des personnes accueillies, les postures, les positionnements de la hiérarchie avec une remise en question des missions. Nous devons offrir une position institutionnelle claire et c'est donc pour cela que les cadres et la Présidence tranchent sur les orientations politiques. L'équipe avait du mal à se positionner (bcp d'angoisse face à ce nouveau public et ces nouvelles demandes) En parallèle, c'est aussi permettre à l'équipe d'accepter qu'un gosse va dormir à la rue. Redonner du sens aux choses horribles en discutant de professionnels à professionnels, supervision ? outil qui donne du sens au travail Dans l'élaboration qu'on peut faire en commun avec la personne, réhumaniser le lien. On n'est pas travailleurs libéraux, on a des tas de méthodes pour travailler le lien. « à l'équipe je leur demande souvent de faire de l'inutile et de venir m'en parler. Si on n'en reparle pas, il ne s'est rien passé. Il faut pouvoir travailler la question de l'accueil, de la participation, prendre la parole pour dire des choses subjectives. Sa parole à elle.</p> |
| Crise | |
| | <p>Des Educateurs spécialisés s'occupent de l'accueil (et non des agents d'accueil) afin d'accueillir les demandes explicites et travailler sur les demandes implicites des personnes via des compétences professionnelles d'évaluation et ainsi affiner l'orientation. Proposer un accompagnement vers autre chose. C'est un travail autour du parcours des personnes accueillies. 30% des personnes accueillies sont atteintes de troubles psychiatriques, mais depuis plusieurs mois, le public évolue beaucoup. Jusqu'à 2 ou 3 ans nous recevions des hommes seuls en majorité, 25 % de travailleurs pauvres, femmes isolées... Néanmoins, depuis peu, la fréquentation des migrants augmente considérablement. Surviennent alors, les questions du traumatisme lié au parcours d'exil, de nouvelles structures psychotiques en augmentation. Ce sont des hommes seuls, des femmes enceintes avec enfants, femmes seules, des familles. Ces nouveaux profils de personnes accueillies ont amené une grosse évolution de nos pratiques. (Formation en droit des étrangers, révision des dispositifs, réflexion perpétuelle avec cette question comment orienter en fonction de ces nouvelles problématiques. Nous nous sommes rapprochés de la PADA et de l'ADDAP13, car beaucoup de MNA. Nous travaillons plus en proximité avec image santé, les PASS, Médecins du Monde, el Manba). Orientation association ou collectif. Le partenariat s'est modifié du fait qu'il n'y ait plus d'accompagnement dans le droit mais orientation. C'est une énorme différence par rapport à avant car moins de problématique d'errance psychique et plus de problématique liée aux demandes des migrants. En parallèle, l'Adj en 2018, a été énormément polluée par la crise (risque de fermeture par baisse importante de financement). Cette situation a compliqué les choses Les différents facteurs extérieurs, le nouveau public questionnent et nous devons nous centrer sur des phénomènes très subjectifs. Pour exemple, le chef de service accueille les questions des salariés, doit être disponible et recentrer. Les deux gros éléments :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La massification du public en situation de précarité augmente - L'effondrement des services autour de type hôpital MDS, services publics. <p>De plus en plus de public avec de moins en moins de réponses. L'ADJ est une oasis dans le désert.</p> <p>Comment parer ? Par la diversification du partenariat et notamment avec des collectifs militants, les réseaux d'accueil parallèle pour les MNA. Auparavant il était inconcevable de travailler avec ce type de collectif mais aujourd'hui nous n'avons plus le choix. A cela se rajoute une réflexion perpétuelle sur nos missions. On n'a conscience qu'on ne va pas pouvoir tout faire car si on essaie de faire tout on va faire mal. Le fondamental est de savoir ce que chaque personne peut trouver au sein de l'ADJ. Nous devons être claire sur notre offre de service. La grande question est la lutte contre l'isolement. Pour un gamin à la rue, venir à l'ADJ, lui permet de ne pas être seul. Une douche un accueil lui permet de sortir de l'anonymat. Nous travaillons sur la re-singularisation, la re-subjectivation des personnes qui viennent. Nous permettons aux personnes de se repositionner par rapport à ce chaos. L'ADJ doit rester l'endroit où chacun est considéré comme un être humain.</p> <p>On est sorti de la crise officielle mais répercussion monumentale car bcp de démission après, à la fin. Depuis quelques mois, un turn over de l'équipe. Beaucoup de souci avec méthode de travail ... une culture qui disparaît. Donc nous travaillons sur des questions de type comment on gère un épisode de violence. Les situations compliquées. L'équipe se refonde car elle est motivée. L'équipe vient au travail avec plaisir.</p> <p>Pour moi le projet est une forme de contrat et je n'y crois pas. Je préfère parler de profession de foi, pour moi c'est plus crédible.</p> <p>Si je me positionne en tant que chef de service Je ne sais pas si nous sommes sortis de la crise mais personnellement la crise pour moi est le fondement du système capitaliste. Pour ce qui concerne réseau, tout se fonde pour moi autour d'une idée pragmatique, notamment autour de la journée type du SDF. Qui fait des km pour respecter ses rendez-vous, manger, dormir. A cause de l'organisation actuelle. Il faudrait selon moi travailler sur le réseau pour penser la prise en charge globale et arrêter d'exploser cette prise en charge.</p> <p>Une Autorité de régulation mériterait d'être créée. Normalement, l'Etat serait le garant de cette Autorité pour répondre aux besoins des usagers. Et permettre ce suivi social global. Cette régulation permettrait de mettre tous les acteurs autour de la table et ceux-ci n'en sortiraient pas tant qu'une réponse fiable et claire n'aurait pas été décidée.</p> |

| | |
|----------------------------------|---|
| | <p>L'urgence sociale : évolution importante. Aujourd'hui, la nature des actions se sont resserrées autour de la question des personnes en situation de grande précarité, réactivité mais capacité à sortir au plus vite des dispositifs pour aller dans les logiques de l'accompagnement. La question de la relation, l'échange, la rencontre, ça c'est l'urgence sociale pour moi. Trouver quelque chose de plus incluant/ car aujourd'hui excluant concrètement, les ADJ, accueil de nuit, la question de l'urgence, ne pas abandonner les personnes au bord de la route, vers un autre possible, un ailleurs. Contribution travail dans la Boutique Solidarité. Comment l'accompagnement s'incarne, bonne manière de partager. Porter où ça doit l'être. Mon boulot faire se rencontrer le terrain, le lien avec la Direction générale. Travail sur l'identité particulière des boutiques, la redéfinir et la reconstruire. Les choses ont évolué, changer de nature avec le temps. Les possibilités sont tout autres au sein des Boutiques de la Fondation. C'est une réelle spécificité par rapport aux structures dépendant directement de fonds publics. A la Fondation, spécificité par rapport au secteur de l'urgence qui est en évolution. A la Fondation, il n'y a pas eu d'accompagnement au changement sur son propre lieu d'intervention, sur la question des moyens, le dialogue avec les politiques publiques, la question des lignes financières. Tout ça on y a échappé repli sur soi. Au sein même de la maison tout le monde ne comprend pas que nous n'avons pas évolué comme les structures sociales et médico-sociales car en lien directe avec les directives des politiques, des financeurs.</p> <p>A la Boutique de Marseille, ce que vous faites chez vous, c'est une approche très spécifique car majeure partie du temps pour ça. On ne part pas du même endroit aujourd'hui, car la Boutique a le temps et peut prendre le temps aujourd'hui. Pas comme les autres structures. Les accueils de jour FAP, c'est au cœur de leurs missions.</p> <p>Transformation/ urgence sociale : régression. Aujourd'hui les choses se complexifient et empirent, un vrai problème de politiques publiques. Dans les années 90 à 2000 (cf loi Besson et ce qui suit), il y avait le développement de vraies expérimentations avec un accompagnement global des personnes. Enormément de choses, appui sur l'évaluation du milieu associatif, les associations tricotaient ensemble, une construction qui accompagnait la transformation sociale. Rupture courant les années 2010, aujourd'hui on réinvente des propositions d'avant. Ex ; logement d'abord, proposition pour les politiques qui est nouvelle qui décloisonne, favorise la transversalité en redonnant la parole aux personnes concernées... Tout ça accouche d'une souris c'est une impression de réinventer sur la base d'un existant. Dans le secteur social, réconcilier tout ça pas forcément prise de conscience qu'on se comprend plus. Déconstruction du secteur en appauvrissant les regards Difficulté car explosion de l'individualisation au détriment du collectif. Des critères sont à établir, rôle et missions à définir, une éthique à poser. Aujourd'hui, c'est le problème des Institutions, c'est elles qui doivent régler.</p> |
| Participation des usagers | |
| | <p>L'Adj n'est pas soumis à la loi 2002-2. La participation est complexe car turn over du public. Toutefois depuis plusieurs années, nous organisons une table ronde une fois par mois. Le but c'est que ça regarde la vie de la maison, évolution du règlement de fonctionnement). Par cet outil, tu passes d'un anonyme à une personne politique. La prise de parole. La salle est pleine. Il y en a eu 2 en 2019. A savoir que la manif a resserré les liens avec les usagers lors de la crise. Les tables rondes permettent au moins de se positionner, la désaliénation, de questionner dans quels systèmes ils veulent vivre. En ce qui concerne la loi 2002-2, à l'époque les professionnels ont montré de la résistance dans la mise en forme du CVS. Dans l'urgence sociale, la participation avec ses outils c'est là que c'est le mieux fait, l'esprit de la participation est le mieux respecté par rapport aux autres champs. Il vise réellement la participation. Et les formes sont souvent originales, des expériences qui ont pour but de donner la parole aux personnes.</p> |
| Bénévolat | |
| | <p>Au sein de l'accueil de jour, la question du bénévolat n'est pas venue car d'autres structures le font très bien. Je suis tenu de tenir un service financé par des fonds public, tel un service public. Plusieurs structures agissent sur un même territoire mais n'ont pas la même histoire, la même culture le même fonctionnement. C'est une question de principe de maintenir cette complémentarité.</p> |
| | <p>Bénévolat ? : le bénévolat dans les agences, c'est plus expert de mission. Coordonner cette animation du bénévolat au niveau national ça se construit en marchant. C'est une évolution qui a changé la vision. Sur cette question aujourd'hui, comment on consolide un travail sur le bénévolat en interagence ? Comment les bénévoles viennent s'installer dans une action ?</p> |

Annexe 14 : Grille d'entretien 2019 à l'attention des bénévoles et des salariés de la Boutique Solidarité

Objectif : Amener des éléments de compréhension à partir des propres représentations, des cadres de référence et des analyses des professionnels et des bénévoles afin d'envisager la place, le rôle, la participation aux interactions dans cette équipe multiple ; ainsi rechercher les leviers et freins de la dynamique d'équipe dans cette organisation spécifique.

En 4 mots :

- 1- Bénévole à la Boutique, c'est quoi pour toi ?
 - 2- Quels sont les points forts et les points faibles de ton intervention ?
 - 3- Quelle est la spécificité du bénévolat selon toi à la Boutique (par rapport à d'autres lieux) ?
 - 4- Salarié à la Boutique c'est quoi pour toi ?
 - 5- Quels sont les points forts et les points faibles de ton intervention ?
 - 6- Quelle est la spécificité du salariat selon toi à la Boutique (par rapport à d'autres lieux) ?
 - 7- Comment définirais-tu la gestion d'équipe au sein de la Boutique ?
- Equipe des salariés :
 - Equipe des bénévoles :
 - Equipe des bénévoles/salariés :

Annexe 15 : Recueil de données suite aux entretiens avec les bénévoles et salariés (2019)

| Questions | Réponses des bénévoles | Analyse |
|---|---|---|
| Question 1 bénévolat ? | Accueillir un public très particulier, sans-abri, SDF, des laissés pour compte. Pour renforcer les collègues et donner un coup de main avec plaisir. J'ai mon contrat de bénévolat et c'est bien. Pour passer le temps, je ne suis pas tout seul. | Sentiment d'appartenance autour d'une mission commune : l'accueil. Importance de la formalisation (contrat) |
| Question 2 points forts et points faibles du bénévolat | Point faible : les bénévoles ne sont pas toujours informés des activités de la Boutique. Points forts : Disponibilité au public accueilli. On s'efforce de les orienter. Il n'y a pas de différence d'équipe. Pas de différence entre bénévoles et salariés. C'est tout bien. C'est moins difficile qu'ailleurs. Au Resto du cœur c'est plus exigeant. Ici, lien avec les personnes. Si moi on me pose une question sur l'administration, je ne peux pas répondre, je suis obligé de l'orienter vers un TS. Ca fait partie de l'accueil mais il perd du temps car il est obligé de répéter à une autre personne. Je suis plus à l'aise sur des tâches que je maîtrise. | Problème de communication au sein même de l'équipe. Mise en évidence des difficultés de communication lorsque la présence n'est pas continue. L'accueil et le lien avec les personnes accueillies perçus comme un atout. La question des compétences : elles semblent perçues au sein de l'équipe mais manque de formation pour éviter de « balader » les personnes accueillies. Sentiment que l'équipe bénévoles/salariés fait groupe (pas de différence) dans l'accueil. |
| Question 3 spécificités du bénévolat Boutique | On ne voit pas de différence entre bénévole et salariés si on ne sait pas. Ailleurs, on fait comprendre aux bénévoles qu'ils doivent rester à leur place. Salarié et bénévole ont la même mentalité. Egal à égal et vérifiable. Parce qu'ailleurs je n'y vais pas. Selon les tâches, le cadre. A la Boutique, j'ai fait un stage de 15 jours et après j'ai été embauché, après il y a eu le contrat. Pas de souci de switcher entre posture (accueilli et bénévole) car je sais comment ça fonctionne. On ne donne pas que la tâche ingrate aux bénévoles. On travaille au même niveau. Pas de différence sauf de contrat. | Sentiment d'appartenance à une même équipe. Clarté dans le fonctionnement qui rassure. Sentiment que chacun sait ce qu'il a à faire selon sa place, selon les temps. |
| Question 4 salariat ? | Pour avoir une paie Sur la question des implications : est-ce qu'un salarié s'implique plus qu'un bénévole à la Boutique ? Est-ce qu'on leur demande de plus s'impliquer ? | Différence de contrat entre bénévoles et salariés. L'implication : sentiment d'implication selon les places. |
| Question 5 points forts et points faibles salariat ? | C'est une collaboration, une équipe bien soudée qui fonctionne bien. Toujours conscient, vigilant. Tout le monde fait attention à tout le monde. Equipe soudée. Je n'ai pas l'impression que ce soit comme ça ailleurs. Même par rapport aux bénévoles, l'attention portée aux bénévoles. Répercutée aux salariés. | Cohésion et dynamique d'équipe. Attention et vigilance les uns les autres. |
| Question 6 spécificités salariat ? | | |
| Question 7 management équipe Boutique | Ici c'est bien organisé. Dans les réunions diverses, j'ai l'impression qu'il y a comme un coaching permanent. Soutien, conseil sans injonction. Confiance. Très très bien. Il n'y a pas 1 chef. Tout le monde fait tout. Je n'ai pas l'impression même si présence chef, pendant l'accueil, il n'y a pas de chef. Tout le monde fait tout même le chef. | Soutien, organisation claire, confiance... pas de tâches déterminées dans l'accueil, libre action, libre choix dans un cadre clair. |
| | Réponses des salariés | |
| Question 1 Bénévolat ? | Donner de son temps pour faire partie d'une équipe. A la fois pour accueillir et apporter aux autres et aussi se sentir mieux. C'est des membres de l'équipe tout comme nous. Et une grande aide dans notre travail. Membre à part entière. Quand j'ai commencé, je me suis dit « heureusement » qu'il y a les bénévoles. Quelqu'un qui donne de son temps. Bénévoles accueilli (transfert, différence). Malgré nous, il y a toujours une hiérarchie avec bénévoles accueillis. Ils facilitent le lien, la proximité. A contrario, pour d'autres, ça peut être violent. Dans le bénévolat, prise de responsabilité dans les personnes qui viennent ici à participer au fonctionnement. Terme anglo-saxon « volunteers » c'est vouloir participer. | Désir de participation, de responsabilité et faire partie d'un groupe autour d'un même sens collectif et sens individuel. Intérêt de la participation des personnes accueillies. Mais tout de même pas même place (hiérarchisation). Bénévole perçu comme facilitateur mais manque parfois de distance avec la personne accueillie. |
| Question 2 points forts et points faibles bénévolat ? | Points forts : La diversité et les gros engagements de chacun. L'aide que ça nous apporte. Plus on est, plus on peut accueillir en qualité, plus alerte sur les collègues en général et sur les bénévoles, attentif, | Attention/vigilance. Soutien |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>accompagnement au détriment de la relation. Plus d'attention à l'accompagnement au détriment de l'accueil des personnes accueillies. Un des avantages d'être un accueilli bénévole, car on a la chance d'avoir des temps privilégiés car on crée une relation différente.</p> <p>Points faibles : Jusqu'à maintenant ne sent pas une équipe bénévole comme l'équipe salariée. Mais il y a quelque chose qui fonctionne mais pas d'identité de bénévoles en tant qu'équipe. Peut-être que ça n'existera jamais.</p> | Pas d'identité d'équipe bénévole au sein de la Boutique. |
| Question 3 spécificité bénévolat Boutique ? | <p>Inconditionnalité de l'accueil et que tout le monde peut demander à être bénévole et essayer sans prérequis. Ici on a posé le fait que travailler avec les bénévoles c'est une action à part entière. Ça fait partie intégrante du boulot. Beaucoup de bénévoles ici de public accueilli. Donc ça fait un lieu communautaire. Cela amène tout le monde à un pied d'égalité. Appropriation du lieu atypique par rapport à d'autres lieux. L'adaptation demandée aux bénévoles. Jongler entre accueillis et bénévoles... Ce n'est pas simple. Adaptation aux tâches ce qui n'est pas facile. Horizontalité au sein de l'équipe, c'est assez rare par rapport à d'autres lieux. Spécificités. Pas de position supérieure. Ya pas ici de différences entre les acteurs. On travaille ensemble. On travaille au même niveau.</p> | Bénévolat est une mission de la boutique. Tend vers l'horizontalité. Adaptation demandée. Exigence ? |
| Question 4 Salariat ? | <p>C'est d'abord faire partie d'une équipe. Avoir des responsabilités particulières et des rapports avec la hiérarchie. Travail pas facile mais avoir la chance de faire tous les jours des rencontres et aussi travailler avec des bénévoles et faire des rencontres. Travailler dans un endroit où la cohésion et la sincérité dans les rapports sont indispensables. C'est apprendre tous les jours. Chance formidable.</p> <p>Être porteur du projet de la Boutique (valeur, piliers principaux) ambassadeur de ça. Garantie que ça se passe bien. C'est aussi avoir des responsabilités. C'est faire l'accueil des personnes dans des situations particulières souvent liée au logement de manière bienveillante.</p> | Sentiment d'appartenance à une structure bienveillante, cohésion malgré les difficultés. Principes, fondamentaux du projet qui régissent le fonctionnement, l'équipe. Responsabilité dans l'action dans l'idéologie. |
| Question 5 points forts et points faibles salariat Boutique ? | <p>Points forts : Equipe qui réfléchit tout le temps, qui pense en permanence le sens de son travail. Cohésion qui découle de cette réflexion. Equipes dont les membres prennent soin les uns des autres. Les responsabilités : le projet, je le vois comme quelque chose de vivant. Pouvoir faire bouger le projet c'est un point fort. Ce n'est pas une chape de plomb. Points faibles : Equipe encore trop à flux tendu et équipe qui de temps en temps résiste pour pouvoir tenir.</p> | Sens du travail continuellement questionné. Bienveillance et adaptation constante. Fatigabilité risques psycho sociaux du fait du rythme et de la complexité des situations, du contexte. |
| Question 6 spécificité du salariat ? | <p>Le collectif, le fonctionnement en collectif. Le projet nous ressemble. Le cadre est malléable question éthique, soulève de nouvelles questions. Il évolue tout le temps. Ce que je n'ai pas trouvé ailleurs. Le fait que le cadre est malléable et à passer à côté, c'est bien de pouvoir le faire. L'avantage des salariés ici c'est cette question d'horizontalité qui peuvent être consultés pour prendre des décisions. De faire partie de l'équipe, bienveillance avec les collègues. Ailleurs même si on travaille en équipe, on est souvent seul. Transmission de la bienveillance y compris avec les personnes accueillies.</p> <p>Le lieu se prête à ça. C'est une évidence donc c'est fort. On est sur le terrain tout le temps. On n'a aucun artifice pour se cacher derrière. On n'a pas d'autres médias que la relation, que nous-même, ce n'est pas évident tout le temps. Pendant l'accueil, vigilance les uns envers les autres pour vérifier si ça se passe bien. Si collègue besoin d'un coup de main. Hyper vigilance.</p> | Importance du projet qui crée un cadre mouvant, adaptable. Sentiment d'être porteur du projet. Libre choix participation individuelle à un ensemble. Soutien, cohésion et bienveillance. Attention et vigilance. Travail difficile proximité +++ |
| Question 7 management équipe Boutique | <p>Commun aux trois. C'est le prendre soin d'une équipe pour que l'équipe puisse prendre soin des accueillis. Gestion par l'écoute qui suppose aussi des ajustements et réajustements en permanence. Aussi hyper important la confiance et la bienveillance. La bienveillance peut être là que parce que la confiance est là. Prendre soin de chacun de nous, c'est quelque-chose, on humanise le rapport aux autres. Si fatigue, se sentir pas bien, l'équipe peut comprendre, ça fait partie de la bienveillance. Il n'y a jamais des collègues qui critiquent, soutien constant. Je trouve ça chouette ainsi que l'horizontalité.</p> | Attention et vigilance., cohésion horizontalité. |

Annexe 16 : questionnaire de 2018

Dans le cadre d'une expertise technique

Trame de questionnaire à l'attention des salariés, des bénévoles et des personnes accueillies

Entretiens individualisés semi-directifs : Les questions seront à adapter selon le profil de la personne interrogée (tutoiement ou vouvoiement).

Objectif : vérifier le questionnement de départ.

« Lorsqu'une structure a vécu ce type d'événement traumatisant, le risque premier n'est-il pas de se renfermer sur soi-même et de ne pas répondre aux besoins des destinataires ? L'accueil de jour ne va-t-il pas, concrètement et légitimement, se protéger avant tout, s'auto-centrer, cristalliser son organisation, son intervention et oublier les personnes accueillies ? »

Echantillon : 5 personnes accueillies, 3 bénévoles, 2 salariés.

I. L'Institution :

- Connais-tu la Fondation aujourd'hui ? Que peux-tu en dire ?
 - Comment as-tu connu la Boutique ?
 - Qu'est ce qui t'as donné envie d'intégrer l'équipe ?
 - Depuis combien de temps es-tu à la boutique ?
 - Que fais-tu à la boutique ?
 - Que viens-tu chercher à la boutique ?
7. La boutique répond-elle à tes attentes ?
- Que penses-tu du travail de l'équipe à la boutique ?
 - L'équipe bénévoles salariés, qu'en penses-tu ?
 - Connais-tu d'autres associations du même genre que la boutique à Marseille ?
 - Pourquoi ne pas se rendre ailleurs dans d'autres structures ?
 - Selon toi quelle image à la Boutique sur le territoire marseillais ?
 - Quels sont les manques selon toi aujourd'hui....

II. L'avant agression :

- Quelle était le projet de la Boutique avant l'agression ?
- Comment trouvais-tu l'équipe bénévoles salariés ?
- Définit l'ambiance selon toi à cette période ?
- Les personnes accueillies, comment étaient-elles accueillies et répondait-on à leurs besoins ?
- Selon toi pourquoi cette agression ?

III. La période de fermeture après l'agression :

- Comment as-tu vécu cette fermeture ?
- As-tu eu toutes les informations nécessaires pour comprendre ce qui s'est passé ?
- As-tu participé aux temps de réflexion communs pour repenser le projet ? Pourquoi ?
- Qu'est ce qui t'as fait rester à la Boutique malgré l'agression ?
- T'es-tu senti impliqué dans cette réflexion et la mise en place du nouveau projet ?

IV. Depuis la réouverture :

- Que penses-tu de la Boutique depuis la réouverture ?
- Répondons-nous aux besoins des personnes accueillies ?
- Que penses-tu du nouveau mode de fonctionnement ?
- La place et la parole de chacun est-elle respectée (salariés, bénévoles, personnes accueillies) ?
- Y a-t-il des manques ?
- Pourquoi restes-tu à la Boutique ?
- Notes-tu différentes périodes, étapes spécifiques depuis la réouverture ?
- Pourquoi en es-tu parti ?
- Comment trouves tu l'ambiance depuis ?

- La boutique dans le paysage social aujourd'hui ?
- Quel est le projet aujourd'hui ?
- La Boutique au sein de la Fondation aujourd'hui ?
- De plus, propose 3 mots qui définissent selon toi cette période d'un an que nous avons vécu ensemble.
- Enfin, propose 3 pistes de travail essentielles pour l'avenir.

Annexe 19 : Aspects budgétaires du projet

| Actions | Budget 2019 | | Budget 2020 | | Total | |
|---|-------------|----------|--------------|---------|----------|---------|
| | Produits | Charges | Produits | Charges | Produits | Charges |
| Ateliers prestataires | | | | | | |
| - Budget Boutique | 14000 | 14000 | 14000 | 14000 | 28000 | 28000 |
| - Budget « Promotion des habitants » | 7000 | 7000 | 7000 | 7000 | 14000 | 14000 |
| Activités extérieures | 2400 | 2400 | 2400 | 2400 | 4800 | 4800 |
| Formations | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 4000 | 4000 |
| Recherche Action | | | | | | |
| - Subvention ARS | 83333.5 | | 16666.5 | | 100000 | |
| - Salaire psychologue | | 62500 | | 12500 | | 75000 |
| - Intervenant chercheur | | 12500 | | 2500 | | 15000 |
| - Frais divers | | 8333.5 | | 1666.5 | | 10000 |
| Réunion Auto-formation (salaire superviseur) | 600 | 600 | 600 | 600 | 1200 | 1200 |
| Réunion d'évaluation Auto-Formation | 200 | 200 | 200 | 200 | 400 | 400 |
| Séminaire | 200 | 200 | 200 | 200 | 400 | 400 |
| Préparation et Journée banalisée | 300 | 300 | 900 | 900 | 1200 | 1200 |
| Préparation formation bénévole | | | A déterminer | | | |
| Total | 110033.5 | 110033.5 | 43966.5 | 43966.5 | 154000 | 154000 |

Outre les coûts de la masse salariale et du fonctionnement annuel budgétisé de la Boutique Solidarité, je tenais à déterminer le montant total du budget sur chaque année puis sur les deux années du projet. Un budget sera encore à déterminer puisque courant l'année 2020, le plan de formation des bénévoles sera en cours d'élaboration ainsi que l'intervention d'un prestataire extérieur pour l'élaboration du nouveau projet social. Hors charges liées à la Recherche-Action (financée en totalité par l'ARS) la part à charge de la Fondation Abbé Pierre sera de 26700 Euros pour 2019 et de 27300 Euros pour 2020. Sous l'angle d'un regard « gestionnaire », le projet à dimension collective permet tout à la fois d'assurer une mission au service des plus démunis avec l'obligation de moyens (formation, activités, services, accueil, ...). Le projet permet l'économie d'une augmentation de la charge salariale indubitablement et envisage, par sa dimension collective, un élément de réponses aux incidences liées à la précarisation grandissante.

Annexe 20 : Modèle proposé de grille d'évaluation du projet

| Finalité | Objectifs généraux | Objectifs opérationnels | Actions | Critères d'évaluation retenus | Indicateurs de suivi | Outils | Appréciation et résultats | Décision | | |
|--|--|---|---|--|--|---|---|----------|---|--|
| Promouvoir une dynamique collective pour sécuriser et accompagner dans un processus de changement continu ; ainsi encourager la transversalité | Favoriser la mobilisation du Collectif | Amélioration de la prise en compte de la parole des personnes Accueillies | Ateliers prestataires | Pertinence et impact sur les personnes accueillies, l'équipe et les orientations de la BS. | Nombre de sorties, Participation Pérennité Propositions techniques d'animation | Réunion de Réflexion et de préparation et bilan Formation Outils d'animation | Qualitatif : Quantitatif : Financier : | | | |
| | | | Evaluation Atelier | | | | | | | |
| | | | Formation technique d'animation collective | | | | | | | |
| | | | Activités extérieures | | | | | | | |
| | | | Evaluation activités extérieures | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | Définition de la place du bénévole au sein d'une équipe multiple | Recherche Action | Inconditionnalité Adhésion Impacts sur les participants et sur le fonctionnement | Présence Propositions diverses Régularité des rencontres Dynamique collective | Grille d'évaluation qualitative, CRendu, Contrat bénévolat Conclusions de la Recherche Action (document final) | Qualitatif : Quantitatif : Financier : | | | |
| | Groupe de travail Recherche Action | | | | | | | | | |
| | Comité de pilotage Recherche Action | | | | | | | | | |
| | Conclusions et présentations de la Recherche Action à l'ARS | | | | | | | | | |
| | | Amélioration et adaptation de la Communication | Création d'outils de communication | Adhésion Participation et motivation Impact et pertinence (outils) | Présence Proposition outils Actualisation outils Réactivité adaptation des outils | Grille d'évaluation Outils de communication utilisés | Qualitatifs : Quantitatif : Financier : | | | |
| | Evaluation d'outils de communication | | | | | | | | | |
| Projets et/ou formation Fondation | Motivation et adhésion, qualité lien inter-service, efficacité et impact sur les équipes, niveau de collaboration, théorisation du plaidoyer | | Nombre d'actions Participation Retours des participants | | | | | | Grille de repérage des dysfonctionnements Formation au plaidoyer | |
| | Interroger le rapport entre l'individu et le collectif | Confirmation des places et rôles de chacun | Préparation réunion Auto-formation Réunion Auto-formation | Adhésion des participants, qualité des échanges, pertinence et impact | Nombre de participants Passage de la parole, évolution pendant l'accueil | Compte rendu Ecrits multiples sur les diverses réflexions | Qualitatif : Quantitatif : Financier : | | | |
| Réunion d'évaluation Auto-Formation | | | | | | | | | | |
| Réunions procédure accueil des nouveaux salariés | | | Qualité de l'accueil | | | | | | Adhésion, effectivité des propositions | Fiche de poste, formalisation du processus d'intégration |
| Réunion création guide d'entretien pour bénévoles Entretiens individualisés bénévoles | | | Faisabilité des rencontres et des projets individuels | | | | | | Adhésion, maintien bénévolat, accompagnement | Grille d'entretien, réunion sur les projets élaborés |

| | | | | | | | | |
|--------------------------|--|--|---|--|---|---|---------------|--|
| | | | Plan de formation bénévoles : validation de la démarche par le Direction Préparation du plan de formation bénévole | Faisabilité et adhésion | Réunions, participation et financements possible | Cahier des charges | | |
| | | | | | | | | |
| | Prévention de l'usure professionnelle et des risques Psychosociaux | | Entretiens individualisés salariés | Evolution personnelle, recueil des avis | Adhésion et mobilisation, proposition, remise en question Propositions nouvelles Théorisation | Grille d'entretien | Qualitatif : | |
| | | | Préparation séminaire Séminaire | | | | Quantitatif : | |
| | | | Préparation et Journée banalisée | Cohésion d'équipe | Participation, échanges, répercutions pendant l'activité | Effectivité des journées, observation | Financier : | |
| | | | | | | | | |
| Optimiser le partenariat | Décloisonnement de l'intervention et des espaces | | Rencontre Responsables ADJ | Adhésion | Présence propositions, transversalité des actions | Emargement, CR, actions communes | Qualitatif : | |
| | | | Echanges personnels ADJ | | Retours projets, montée en compétences, interconnaissance | CR, émargement, projets communs | Quantitatif : | |
| | | | Rencontres partenaires divers Participation ateliers inter partenariaux | Interconnaissance Construction d'un regard global, coopération, cohérence et impact opérationnel et stratégique | Orientation des Personnes accueillies, adhésion, construction d'un partenariat cohérent aux choix de la Fondation | Répertoire commun CR, participation aux projets inter-partenariaux, mails, réunion avec la Direction | Financier : | |

Annexe 21 : Modèle de grille d'évaluation proposé des éléments évaluatifs du projet

| Finalité | Objectifs | Actions | Critères d'évaluation retenus | Indicateurs de suivi | Outils | Appréciation et Résultats | Décision |
|--|--|--|---|---|--|--|-----------------|
| Promouvoir une dynamique collective pour sécuriser et accompagner au changement continu ; ainsi encourager la transversalité | La clarification des places, rôles et missions de chaque acteur de la Fondation et observer leurs interactions et leurs effets collatéraux ; sortir de nouvelles pistes de travail en vue de l'amélioration | Evaluation endo-formative formelles ou informelles des actions diverses | Confère tableau annexe 20 | Confère tableau annexe 20 | Confère tableau annexe 20 | Qualitatif : Quantitatif : Financier : | |
| | | Création groupe de travail et comité de pilotage de la Recherche Action | Impacts sur les participants, cohérence de l'action, adhésion | Participation, respect des échéances, avancée dans la réflexion, prise de décision | Fiche d'émargement, compte rendu, notes décisionnelles, élaboration de l'écrit final | Qualitatif : Quantitatif : Financier : | |
| | | | | | | | |
| | Evaluer les craintes ou les résistances au changement dans le but de questionner la qualité de la communication et les limites de chacun | Préparation Bilan d'activités Présentation du Bilan d'activités | Communication de l'activité, qualité de la réflexion individuelle et collective sur les événements de l'année | Présence, qualité rédactionnelle, remise en question, préconisation, prise de recul | Rapport d'activité, élaboration d'un guide rédactionnel | Qualitatif : Quantitatif : Financier : | |
| Evaluer la qualité de la formalisation et ses effets sur le fonctionnement global de la Boutique. | Nouveau Projet social recherche de prestataires et validation financement et démarche par Direction Nouveau Projet social Réunion salarié Nouveau projet social Réunion bénévoles Nouveau Projet social Réunion équipe plénière Nouveau Projet social Réunion Comité de pilotage | Adhésion des acteurs, prise en compte des conclusions de la recherche action ainsi que des différentes actions mises en place, cohérence avec le projet stratégique, Adhésion des diverses parties prenantes | Présence, participation qualité rédactionnelle, dynamique collective, cohérence institutionnelles | Création de référentiels, élaboration du nouveau projet social | Qualitatif : Quantitatif : Financier : | | |

**Comment la crise, d'hier et d'aujourd'hui, amène
le collectif de demain ?**

Accueil de jour et Urgence Sociale :

**Réduire les incertitudes, sécuriser et accompagner au changement une équipe multiple,
encourager la transversalité et la coopération partenariale.**

Le Champ de l'Urgence Sociale est traversé par une crise chronique depuis plusieurs années. La Boutique Solidarité de la Fondation Abbé Pierre tente de trouver un équilibre structurel malgré des tensions internes et externes auxquelles elle est confrontée quotidiennement. Les choix doivent s'opérer continuellement pour cet accueil de jour atypique (fonctionnement décliné à partir de principes fondamentaux forts) qui tente de juxtaposer participation des personnes accueillies, équipe multiple (bénévoles/bénévoles « anciens accueillis »/salariés), management participatif, rapprochement institutionnel et crises diverses au maintien du sens global de son action et de son inscription dans le paysage social et médico-social. Le projet présenté dans ce mémoire va tenter de promouvoir une dynamique collective pour sécuriser et accompagner dans un processus de changement continu ; ainsi encourager la transversalité. Le cadre intermédiaire va prendre en compte un contexte complexe, le questionner, se questionner et se positionner afin de trouver les leviers nécessaires, proposer et associer les parties-prenantes concernées.

Mots clés : crise chronique, dynamique collective, individualisation, management participatif, sens commun, construction, clarification, places, personnes accueillies, bénévoles, professionnels, équipe multiple, Institution, partenaires, interaction, formalisation, changement, participation, transition, systémie, transversalité, démarche qualité, évaluation, projet.