



Agence
nouvelle des
**solidarités
actives**

Accélérateur d'innovation sociale pour l'accès à l'emploi des chômeurs de longue durée

Etude de faisabilité
Lieu Ressources Emploi-Formation

Septembre 2017

Document de travail

Sommaire

PREAMBULE	4
1. PHILOSOPHIE DU LIEU RESSOURCES EMPLOI-FORMATION	6
L'INSERTION PAR L' « EMPLOI D'ABORD » DE PUBLICS EN GRANDE PRECARITE.....	6
UN ACCOMPAGNEMENT AXE SUR LES POTENTIALITES, LE SENTIMENT D'EFFICACITE ET LE POUVOIR D'AGIR DE LA PERSONNE.....	6
UN PARCOURS COLLECTIF, ACCESSIBLE ET ADAPTE A LA PERSONNE.....	7
2. CADRE DE DEPLOIEMENT DU LIEU RESSOURCES EMPLOI-FORMATION	8
2.1. PRESENTATION DE L'ASSOCIATION LAHSO.....	8
2.1.1 Principes et cadre d'intervention de l'association.....	8
2.1.2 Organisation de la structure	8
2.1.3 Modèle économique de la structure	12
2.2 PRESENTATION DU LIEU RESSOURCES EMPLOI-FORMATION	13
2.3 MODALITES CONCRETES D' ACTIONS DU LIEU RESSOURCES EMPLOI-FORMATION	16
2.3.1 L'accueil inconditionnel pour les résidents hébergés	17
2.3.2 Le diagnostic et l'orientation des personnes	17
2.3.2 L'accompagnement des personnes	18
L'accompagnement individuel	18
L'accompagnement collectif	18
2.3.3 La mise en situation de travail.....	20
2.4 CONDITIONS HUMAINES, MATERIELLES ET FINANCIERES ATTACHEES AU LIEU RESSOURCES EMPLOI-FORMATION	21
3. ANALYSE D'IMPACTS DU PROJET	25
3.1 IMPACT SUR LES PUBLICS	25
3.1.1 Impacts quantitatifs.....	25
3.1.2 Impacts qualitatifs.....	28
3.2 IMPACTS SUR LA STRUCTURE PORTEUSE.....	30
3.2.1 Impacts sur les métiers et l'organisation de travail	30
3.3 IMPACTS SUR LE MODELE ECONOMIQUE DE LA STRUCTURE.....	32
3.4 IMPACTS SUR L'ENVIRONNEMENT DE LA STRUCTURE.....	32
3.4.1 Impacts vis-à-vis des partenaires opérationnels	32
3.4.2 Impacts vis-à-vis des partenaires stratégiques et financiers.....	35
4. ANALYSE DES CRITERES DE REUSSITE ET DE BLOCAGE DU PROJET EXPERIMENTE EN VUE DE SON ESSAIMAGE	36
4.1 PRISE EN COMPTE DU CONTEXTE NATIONAL, LOCAL ET EUROPEEN EN VUE DU DEPLOIEMENT DU PROJET.	36
4.1.1 Des besoins importants identifiés non ou insuffisamment satisfaits	36
4.1.2 Une préoccupation publique : la reconnaissance progressive des approches globales et intégrées "logement et emploi d'abord"	37
4.1.3 Des politiques et des pratiques innovantes à renforcer sur les territoires.....	38
4.2 ANALYSE DES CRITERES DE REUSSITE ET DE BLOCAGE DE L'ACTION ET DE SON ESSAIMAGE	39
4.2.1 Critères internes à la structure	40

<i>L'adhésion et l'accompagnement de la structure a la démarche de changement</i>	40
<i>La constitution d'une équipe pluridisciplinaire engagée sur le projet</i>	41
<i>la formalisation d'outils et de processus spécifiques</i>	42
4.2.2 <i>Critères externes à la structure</i>	43
<i>La structuration d'un projet calibré en fonction de la taille de la structure, de ses moyens financiers et de son écosystème</i>	43
<i>La coordination des acteurs et des dispositifs à l'échelle du territoire</i>	45
4.3. RECAPITULATIF DES ENJEUX A PRENDRE EN COMPTE DANS L'ESSAIMAGE	47
4.3.1 <i>Analyse SWOT</i>	47
4.3.2 <i>Autres enjeux de la démarche : modéliser une action fondée sur le job coaching</i> .	48
5. PRESENTATION DU SCENARIO RETENU POUR L'ACCOMPAGNEMENT A L'ESSAIMAGE PAR L'ACCELERATEUR D'INNOVATION SOCIALE.	49
5.1 ENJEUX ET OBJECTIFS DE L'ACCOMPAGNEMENT ET MODALITES OPERATIONNELLES	49
5.2 RAPPEL DES PRINCIPALES STRATEGIES D'ESSAIMAGE.....	50
5.3 PRESENTATION DES MODALITES OPERATIONNELLES D'ESSAIMAGE PRESCRITES	51
5.3.1 <i>Les cibles de l'essaimage</i>	51
5.3.2 <i>Les étapes prescrites</i>	52
5.4 GOUVERNANCE DU PROJET D'ACCOMPAGNEMENT A L'ESSAIMAGE	55
5.5 EVALUATION DE L'ESSAIMAGE	55
5.5.1 <i>Modalités de l'évaluation</i>	56
5.5.2 <i>Indicateurs évaluatifs</i>	56
5.5.3 <i>Calendrier du projet d'accompagnement à l'essaimage</i>	60
.....	65

Document de travail

PREAMBULE

Le 9 février 2015, le ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, François Rebsamen, a présenté un plan en faveur de la lutte contre le chômage de longue durée, intitulé « Prévenir, aider, accompagner : Nouvelles solutions face au chômage de longue durée ».

Ce plan annonce notamment la création d'un Accélérateur d'innovation sociale pour l'accès à l'emploi des chômeurs de longue durée, en partenariat avec l'Agence nouvelle des solidarités actives (Ansa), dont le but est de permettre le développement rapide et l'évaluation de projets innovants en matière de lutte contre le chômage de longue durée.

L'Ansa (statut associatif) a été créée en janvier 2006 afin de mettre en œuvre des actions locales, expérimentales et innovantes de lutte contre la pauvreté et l'exclusion avec les pouvoirs publics, les associations et les entreprises, en France et en Europe.

L'Accélérateur d'innovation sociale pour l'accès à l'emploi des chômeurs de longue durée correspond donc à un programme spécifique en son sein.

Ses missions sont les suivantes :

- Repérer des projets innovants identifiés comme prometteurs compte tenu de leurs premiers résultats,
- Essaimer ces projets,
- Evaluer leur impact et leur efficacité et en tirer des enseignements sur leur pertinence,
- Synthétiser et diffuser l'état des connaissances auprès des acteurs.

Il s'appuie sur un comité de pilotage composé des membres suivants : DGEFP*, DGCS, Pôle Emploi, CGET*, ADF, ARF, partenaires sociaux*, AG2R* et pro BTP*¹. Il a également bénéficié du soutien de Engie et d'Accenture dans le cadre d'un mécénat de compétences.

Depuis son année de lancement en 2015, l'Accélérateur d'innovation sociale a pu constituer un vivier de projets innovants et accompagner une partie d'entre eux :

- « Territoire 0 chômeur » porté par le mouvement ATD Quart Monde : il a fait l'objet d'une étude de faisabilité en octobre 2015 avant d'être finalement déployé dans un cadre législatif spécifique, en dehors de l'AIS.
- « VITA AIR » porté par l'association intermédiaire AIRServices à Parthenay, entré en juillet 2015.
- « Parcours Gardien » porté par les groupes économiques et solidaires Unis Vers l'Emploi à Villeurbanne et Interm'Aide Emploi à Rouen, entré en avril 2016.
- TAPAJ (Travail alternatif payé à la journée) fondé par le comité d'étude et d'information sur la drogue à Bordeaux (CEID) et porté aujourd'hui par le réseau national TAPAJ France, entré en juin 2016.
- Solidarité Energie Insertion (SOLENI), porté par le groupe économique et solidaire Ulisse à Grenoble, entré en juin 2016.

*Ces partenaires contribuent également au financement de l'Accélérateur d'innovation sociale.

Organisé pour la seconde année consécutive, l'appel à projets innovants 2017 a permis d'identifier deux nouvelles innovations en vue de leur déploiement :

- Le projet « Lieu Ressources Emploi et Formation » (LR) de l'association LAHSo à Lyon, positionné en tête des lauréats, objet de la présente étude de faisabilité ;
- Le projet Rallye pour l'emploi porté par la Fédération nationale des Clubs Régionaux d'Entreprises Partenaires de l'Insertion (CREPI).

Le travail d'étude de faisabilité de l'accompagnement au changement d'échelle du projet « Lieu Ressources Emploi et Formation » de LAHSo a été initié en juillet 2017. Il a conduit l'ANSA à réaliser une visite sur site, des rencontres et échanges téléphoniques avec les principaux acteurs de cette méthode, qui ont permis d'affiner la compréhension de la démarche et des enjeux de cet essaimage.

L'étude présentée ci-après s'attache à en décrire la valeur-ajoutée et proposer *in fine* une méthode d'accompagnement à l'essaimage adaptée, qui en précise les conditions de réussite.

Document de travail

1. PHILOSOPHIE DU LIEU RESSOURCES EMPLOI-FORMATION

Le Lieu Ressources Emploi-Formation (LR) a été créé en 2014 par l'association LAHSo à Lyon. Transversal aux trois centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS), au chantier d'insertion et à la référence de Parcours PLIE que gère l'association, ce service entend **œuvrer spécifiquement en faveur de l'emploi et de la formation des personnes hébergées et accompagnées au sein de LAHSo**. A l'encontre du présupposé selon lequel les publics en situation de grande précarité ne sont pas « encore prêts à travailler » en raison de leurs importantes difficultés sociales, personnelles ou médicales, le Lieu Ressources Emploi-Formation se démarque des autres dispositifs d'accompagnement à l'insertion professionnelle en insistant sur **la formation et la mise en situation de travail inconditionnelle** des personnes éloignées de l'emploi dès lors qu'elles en expriment le **désir**, à travers un **accompagnement accessible et souple centré sur la personne**.

L'insertion par l' « emploi d'abord » de publics en grande précarité

Le Lieu Ressources Emploi-Formation a été expérimenté comme un dispositif d' « **emploi d'abord** » à l'attention de publics en situation de grande précarité. Selon cette approche, les personnes accompagnées sur d'autres problématiques (logement, insertion sociale, santé ...) doivent pouvoir aborder leur insertion par l'emploi dès qu'elles en émettent le besoin ou le souhait. La « levée des freins à l'emploi », souvent préconisée par les travailleurs sociaux, n'est plus posée comme une condition ou une étape préalable nécessaire à la mise en situation de travail, ou à l'entrée dans un parcours d'insertion professionnelle. L'association LAHSo rompt avec l'idée selon laquelle l'insertion sociale et socioprofessionnelle se construisent « en escalier » selon des étapes chronologiquement prescrites. Elle considère en effet que les freins posés par la personne correspondent parfois à autant de besoins, de béquilles qui sont la conséquence d'une trajectoire complexe. Se mettre en situation de travail et s'atteler à un projet professionnel peut participer directement à réduire les freins et constituer en soi un moteur efficace d'insertion sociale durable.

Un accompagnement axé sur les potentialités, le sentiment d'efficacité et le pouvoir d'agir de la personne.

Un des principes d'action innovant du Lieu Ressources Emploi-Formation est de s'appuyer sur les **potentialités des personnes**. Leurs compétences sont mobilisées pour leur permettre de s'adapter, à leur manière, au monde du travail. LAHSo se fonde notamment sur l'approche développée par le psychologue canadien Albert Bandura : il ne suffit pas d'être pourvu d'aptitudes, il faut aussi **croire en son efficacité personnelle**. Pour conforter la personne dans ses capacités à réussir, l'accompagnement se fonde sur l'expérience, l'observation d'autrui, la persuasion sociale et la gestion de l'estime de soi et des émotions. Il s'agit *in fine* de développer le pouvoir d'agir des personnes face à de nouvelles possibilités en termes de métiers, de parcours de formation et de choix de vie. Cette philosophie d'action implique un **important travail des équipes d'accompagnement sur la posture du conseiller**. Ainsi le Lieu Ressources Emploi-Formation a-t-il impulsé le passage de l'accompagnement par un référent unique à l'accompagnement par une équipe pluridisciplinaire. Pour le porteur de projet, cette approche permet de :

- considérer et articuler les réponses et savoirs faire de chaque professionnel (sortir de l'omnipotence),
- échapper aux écueils inhérents à l'assujettissement des personnes en situation de précarité à un professionnel social censé accompagner globalement sur tous les fronts et à la violence institutionnelle que peut engendrer la non prise en compte de la demande des personnes accompagnées,
- identifier et réduire le phénomène inhérent de non recours produit involontairement.

Un parcours collectif, accessible et adapté à la personne

Comme évoqué précédemment, le Lieu Ressources Emploi Formation se doit d'être inconditionnellement accessible aux publics les plus en difficulté, considérés dans d'autres dispositifs comme non encore prêts à l'emploi que ce soit en raison de l'absence de logement personnel, de barrières administratives, linguistiques ou de problèmes de santé physique ou psychologique. En ouvrant cet espace d'appui socioprofessionnel aux personnes accompagnées dans le cadre de l'atelier et chantier d'insertion « Le Grenier » et aux personnes suivies dans le cadre du PLIE, en plus des résidents des centres d'hébergement de la structure, LAHSo garantit une **mixité des profils et des parcours de vie** dans le cadre du travail collectif. Cette mixité est considérée comme un **facteur clé d'appropriation et de montée en compétence des personnes**.

L'objectif principal du Lieu Ressources Emploi-Formation est d'accompagner la personne dans la définition d'un projet professionnel. Le dispositif vise ainsi les personnes désirant rester actives et travailler sur leur employabilité. L'accompagnement doit être adapté à chacune d'elles et à leurs spécificités, c'est-à-dire partir de l'expression de leur demande pour une intervention à leur rythme, avec autant d'allers et retours que nécessaires. Dans cette optique, **la durée d'accompagnement et les résultats à l'emploi ne doivent pas être des éléments contraignants** comme c'est le cas dans la plupart des dispositifs d'insertion professionnelle. La mission consiste d'abord et avant tout à mobiliser et développer l'employabilité des personnes en situation d'exclusion, notamment celles accueillies au sein des CHRS, comme le **corolaire de la logique d'intervention d'un logement d'abord** : il s'agit d'un levier au service de l'insertion sociale et professionnelle.

2. CADRE DE DEPLOIEMENT DU LIEU RESSOURCES EMPLOI-FORMATION

2.1. Présentation de l'association LAHSo

2.1.1 PRINCIPES ET CADRE D'INTERVENTION DE L'ASSOCIATION

Fondée en 1968, l'association l'Hôtel Social s'attache à répondre aux besoins de personnes en difficultés sociales en proposant des solutions d'hébergements et d'accompagnement adaptées aux différentes situations personnelles et familiales. Regroupant des établissements et services différents, l'association a progressivement élargi le public accompagné et diversifié ses méthodes d'intervention. Elle a veillé parallèlement à asseoir depuis 2010 une politique associative commune et cohérente à l'ensemble de ses actions, réaffirmée notamment à travers son projet associatif (réécrit en 2016). **L'innovation et le droit à l'expérimentation en constituent deux axes majeurs**, mis au service du renforcement continu de l'expertise professionnelle, de la qualité des actions conduites et du développement de nouveaux modes de partenariat.

L'éventail des champs d'intervention de LAHSo est large (cf tableau de présentation p10) :

- Le **logement et l'hébergement**, à travers la gestion de centres d'hébergement et de dispositifs d'aide à l'accès et au maintien dans le logement ;
- L'inclusion et l'insertion sociale, à travers un **service d'accueil, de domiciliation et d'information** des personnes et familles en grande exclusion ;
- La **petite enfance**, à travers la gestion d'une crèche ;
- L'**emploi et l'insertion professionnelle** à travers son ACI « Le Grenier », la référence de parcours PLIE et son Lieu Ressources Emploi-Formation.

Dans tous ces domaines, les équipes professionnelles de LAHSo souhaitent intégrer à leur expertise d'accompagnement de personnes en situation de grande précarité une meilleure prise en compte de problématiques spécifiques auxquelles ils se trouvent régulièrement confrontés, telles que les addictions, les violences faites aux femmes ou encore les troubles psychiques ou psychiatriques.

Dans la perspective d'une action sociale innovante, LAHSo s'attache à renouveler ses modes de coopération et de mutualisation, en interne et avec ses partenaires. La valorisation de la participation, l'expertise et la citoyenneté des personnes accompagnées sont placées au cœur du projet associatif.

2.1.2 ORGANISATION DE LA STRUCTURE

Une diversité de structures autour d'un même projet associatif :

LAHSo regroupe actuellement huit structures et services différents dans un périmètre géographique concentré sur le 3^{ème} arrondissement de Lyon.

L'association regroupe trois centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS) :

- Le CHRS Riboud, pour hommes isolés
- Le CHRS La Charade, pour femmes avec enfants orienté sur les problématiques de violences conjugales
- Le CHRS Accueil & Logement, en logement diffus, pour les familles.

Aux côtés de ces centres d'hébergement coexistent différents services d'accompagnement, également ouverts aux personnes non hébergées par LAHSo :

- La Crèche Prévert, service petite enfance intégré au CHRS La Charade, ouvert aux enfants du CHRS Accueil & Logement et à ceux du quartier,
- Le Point Accueil, lieu d'accueil de jour pour les personnes sans domicile fixe ou stable,
- Le Service Habiter, dans les mêmes bâtiments que le Point Accueil, propose depuis 2010 un accompagnement pluridisciplinaire en matière de logement,
- L'atelier et chantier d'insertion (ACI) « Le Grenier », intégré en 2002 sur les lieux du CHRS Riboud,
- Le Lieu Ressources Emploi-Formation, transversal aux structures d'hébergement, à l'ACI et à la référence PLIE.

Pour sortir d'une organisation en silo, les fonctions supports de ces différents services ont été regroupées, en 2010, autour d'une direction générale : elles constituent le « siège de LAHSo ». Les modes de coordination entre les différents établissements et autour des personnes accompagnées se sont ainsi progressivement fluidifiés. La force d'un projet associatif cohérent, transversal et innovant, fondé sur la complémentarité des réponses et des savoir-faire professionnels, en lieu et place d'une logique de référence unique, a été rappelée.

Ce projet associatif est suivi et mis en œuvre par une Commission « Prospective » composée de la direction générale, d'administrateurs et des chefs de service. L'adaptation des projets des établissements et la réflexion générale portant sur de nouveaux modes d'intervention sont abordées au sein d'autres commissions *ad hoc*, transversales et thématiques, constituées de salariés, d'administrateurs et de personnes accompagnées.

Structures et dispositifs rattachés à LAHSo (chiffres 2016):

		Structure / Dispositif	Objet	Public cible	Nbre de pers. bénéficiaires
Champs d'intervention	Logement et hébergement	CHRS Hôtel social Riboud	Accueillir, héberger et accompagner	Hommes de + de 25 ans, en difficulté momentanée	107
		CHRS La Charade	Accueillir, héberger, sécuriser et accompagner	Femmes avec enfant(s)	130
		CHRS Accueil & Logement	Accueillir, héberger et accompagner	Familles	121
		Service Habiter	Soutenir les personnes qui se mobilisent pour avoir et garder un logement		255
	Accueil et insertion sociale	Point Accueil	Accueillir, domicilier, accompagner	Personnes et familles sans logement	45442 passages 427 personnes domiciliées 829 familles accompagnées 167 bénéficiaires RSA
	Petite enfance	Crèche Prévert	Accueillir et éveiller les jeunes enfants	Enfants entre 2 mois et 3 ans	59 enfants dont - 29 issus de CHRS - 31 issus de familles en parcours d'insertion
	Insertion professionnelle	ACI Le Grenier	Accueillir, former et accompagner vers et dans l'emploi	Femmes, hommes en difficulté d'accès à l'emploi	56
		Lieu Ressources	Améliorer l'employabilité des publics accompagnés par LAHSo	Usagers CHRS de l'association salariés du Grenier participants du PLIE personnes suivies en ASLL	142

Les ressources humaines

Ces différents services s'appuient sur 112 salariés (90 ETP) et 40 bénévoles (5ETP).

Parmi les salariés, 74 personnes sont titulaires d'un CDI (dont une dizaine au sein du siège de LAHSo, 52 au sein des CHRS, 4 au sein de l'ACI Le Grenier). Huit autres personnes interviennent dans le cadre de CDD, et 26 salariés en insertion, au sein de l'ACI « Le Grenier ».

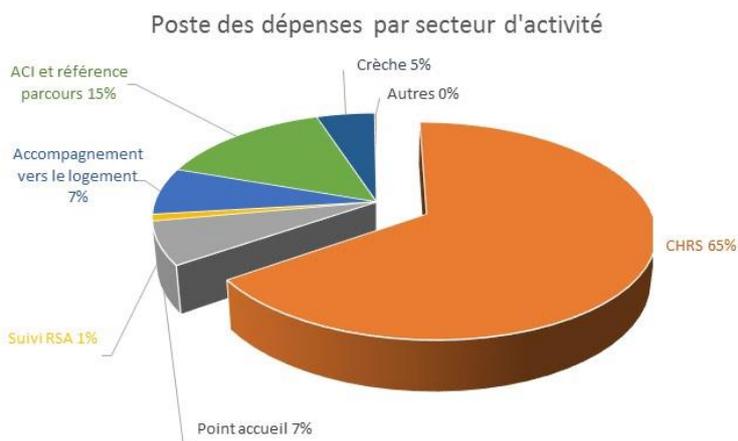
		Structure / Pôle	Effectifs permanents	Effectifs insertion	Bénévoles
Ressources humaines	Logement et hébergement	CHRS Hôtel social Riboud	24		40
		CHRS La Charade	23		
		CHRS Accueil & Logement	12		
	Accueil et insertion sociale	Point Accueil	8		
	Insertion pro	ACI Le Grenier	4	26	
	Siège social	Siège social	15		
	Total			86	
Total			112		

L'association LAHSo est administrée enfin par un conseil d'administration composé d'une présidente (Madame Martine Roure), d'un bureau, constitué de 6 membres, et de 13 administrateurs. Sa direction est assurée par un directeur général (Gérard Rongier), une directrice générale adjointe (Christine Vigne) et une directrice administrative et financière (Sylviane Mathias).

2.1.3 MODELE ECONOMIQUE DE LA STRUCTURE

L'activité de l'association LAHSo se scinde entre des activités réglementées sur le plan financier (activité sous contrôle de tiers financeurs – 3 CHRS) et des activités libres (actions subventionnées, non soumises à la procédure de transmission de comptes administratifs).

En 2016, les dépenses liées aux divers dispositifs de LAHSo s'élevaient ainsi à un total de 4 874 473 euros et se répartissaient comme suit :

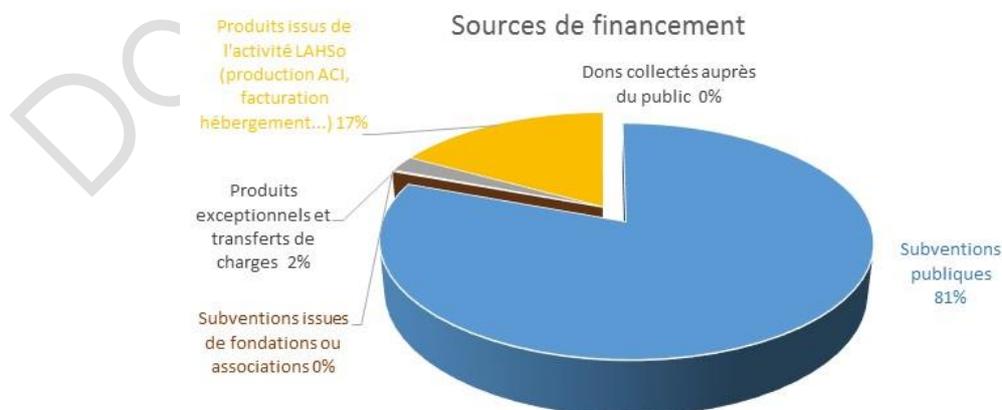


NB : La dépense « autres » dont la valeur statistique est égale à 0% s'élève à 8357 euros.

D'un point de vue financier, plus de la moitié de l'activité de LAHSo est réalisée par les trois CHRS.

Les frais de fonctionnement « supports » (396 667 euros) représentent quant à eux près de 8% du total des dépenses.

Sur le plan des ressources financières « directes » (5 429 411 euros en 2016), les sources de financement se répartissent comme suit :



NB : les recettes « dons collectés auprès du public » et « subventions issues de fondations ou d'associations » dont la valeur statistique est égale à 0% s'élèvent respectivement à 1295 euros et 10 000 euros en 2016.

Le modèle économique de LAHSo s'appuie également sur le bénévolat, apport en nature d'un montant de 448 000 euros, composé de dons en nature non négligeables ainsi que du soutien de la Ville de Lyon au titre de la mise à disposition de locaux (le Centre La Charade, pour un montant annuel valorisé à 350 000 euros).

La situation économique de LAHSo est bonne et affiche un excédent de 133 252,87 euros en 2016. Seuls le siège et l'ACI Le Grenier affichent un déficit (pour la seconde année consécutive s'agissant de l'ACI).

2.2 Présentation du Lieu Ressources Emploi-Formation

Contexte : Répondre au phénomène de non recours et au non accès des publics hébergés en situation d'exclusion aux dispositifs communs d'insertion professionnelle.

Le Lieu Ressources Emploi-Formation a été conçu en 2014, pour les personnes accueillies dans les centres d'hébergement de LAHSo.

Jusqu'en 2008, l'association était dotée d'un « pôle emploi », rattaché au CHRS « La Charade » et dédié aux femmes résidentes. Ce service leur permettait d'accéder à des offres d'emploi ou de formation, d'être conseillées, de trouver des modes de garde pour leur(s) enfant(s)... Les conditions et critères posés par le PLIE au titre du financement de ce service ont cependant engendré progressivement une forme d'écrémage et éloigné les publics visés de ce dispositif, lequel a fini par péricliter.

Pour autant, ils demeuraient toujours des besoins d'intervention en amont des structures d'insertion professionnelle de droit commun, ainsi qu'une nécessaire prise en compte des demandes de soutien exprimés par les résidents en vue d'accéder à l'emploi.

Deux constats ont ainsi présidé à la mise en place du Lieu Ressources Emploi-Formation.

D'abord, les structures d'insertion professionnelle classiques n'étaient et ne sont toujours pas en capacité d'offrir un accompagnement conditionné à la seule volonté des personnes et ajusté aux difficultés générées par la situation d'exclusion. Les contraintes cumulées de temps et de résultats en termes de sorties dynamiques² qui pèsent sur elles engendrent une certaine sélectivité dans les profils des salariés en insertion, auquel se heurtent toujours les intervenants de LAHSo. Les orientations de résidents en CHRS effectuées vers les dispositifs de droit commun échouent dans une majorité des cas pour ces raisons. L'articulation avec des dispositifs spécifiques, dédiés aux personnes en situation de précarité tels que celui de P.E.R.L.E (parcours

² Dans l'IAE, les sorties se répartissent en quatre catégories :

- les sorties vers un emploi durable : CDI, CDD ou intérim de plus de 6 mois (sans aide publique à l'emploi), création d'entreprises, stage ou titularisation dans la fonction publique
- les sorties vers un emploi de transition : CDD ou intérim de moins de 6 mois (sans aide publique à l'emploi), contrats aidés hors IAE
- les sorties positives : formation qualifiante, embauche dans une autre SIAE, prise de droits à la retraite
- les autres sorties : chômage, inactivité ou sans information

Le cumul des trois premières catégories (sorties vers un emploi durable, sorties vers un emploi de transition et sorties positives) constitue les sorties dynamiques.

évolutif de retour vers le logement par l'emploi)³, mis en place à Lyon en 2012 à l'attention de résidents de centres d'hébergement, ne s'avérait pas non plus opérationnel au début de sa mise en œuvre : les personnes orientées par LAHSo n'étaient finalement pas sélectionnées. **Une montée en compétence sur l'insertion socioprofessionnelle en interne s'avérait donc nécessaire.**

Cette nécessité s'est avérée d'autant plus impérieuse que l'association LAHSo, comme le reste des CHRS en France, a vu le profil de ses publics profondément évoluer ces dix dernières années. Plus différencié à l'époque (une partie des personnes arrivaient en CHRS suite à un accident de parcours, étaient moins désaffiliées et relevaient *a priori* plus du logement que de l'hébergement), le public de LAHSo se compose en grande majorité aujourd'hui de personnes cumulant de lourdes problématiques sociales : migrants au statut juridique précaire, personnes ayant passé des années de vie à la rue, souffrant de troubles psychiques ou psychiatriques sévères... Ces évolutions ont eu un impact sur les métiers et modalités d'accueil et d'accompagnement au sein des centres d'hébergement.

Au sein des structures LAHSo enfin, l'analyse réalisée par les référents chargés d'accompagnement social fondée sur les freins tendait à ralentir voire à mettre de côté, purement et simplement, l'accès à l'emploi des personnes accompagnées. Au regard des pratiques partenariales susmentionnées et du marché du travail, la plupart avaient renoncé à la question de l'emploi. La structure produisait elle-même, malgré elle, du non recours.

Le Lieu Ressources Emploi-Formation est ainsi né de la volonté de refonder la place de la personne au sein de l'institution, notamment au regard de ses demandes d'insertion professionnelle, et d'accompagner en conséquence la transformation et la sécurisation des pratiques professionnelles.

Objectif : Défendre l'employabilité et l'insertion professionnelle des personnes en situation d'exclusion comme corollaire nécessaire et intégré à l'approche du logement d'abord :

Pour remédier à ces difficultés et défendre l'accès à l'emploi d'abord comme pendant indissociable d'une action vers le logement d'abord, l'association LAHSo s'est engagée dans l'expérimentation d'une offre de service diversifiée, accessible et adaptable à toutes les personnes en situation de précarité, afin d'améliorer leur employabilité. Le Lieu Ressources Emploi-Formation a ainsi pour objet la mise à disposition d'**actions préparatoires à l'emploi** aux usagers de LAHSo. Cet espace transversal permet finalement de coordonner étroitement insertion sociale et insertion professionnelle.

Sur le plan opérationnel, le LR répond aux objectifs suivants :

- La **revalorisation des potentialités** des personnes en rupture : définition et validation du projet professionnel, repérer et valoriser ses compétences, développer la confiance en soi, travailler son image à travers des méthodes s'apparentant à du coaching

³ Co-financé par le Fonds Social Européen (FSE), piloté par le Foyer Notre-Dame-des-Sans-Abri, ce dispositif appréhende la mise en emploi des personnes résidentes en CHRS comme levier d'accès au logement. Il implique à ce jour 19 associations, 55 structures d'hébergement, dont LAHSo, et 226 référents sociaux chargés d'orienter les résidents vers ce parcours. Des ateliers sont proposés aux bénéficiaires, autour de l'estime de soi, de la confiance en ses capacités de travailler, de la préparation aux entretiens, du fonctionnement des entreprises...

- La **mise en situation de travail** des publics précaires grâce à un accompagnement renforcé, découvrir l'entreprise et les métiers à travers des stages d'immersion.
- La **préparation de l'immersion en entreprise** d'un public hétérogène : acquisition des codes et savoir-être de base (ex. français langue étrangère), élaboration de techniques de recherche d'emploi, montée en compétences...

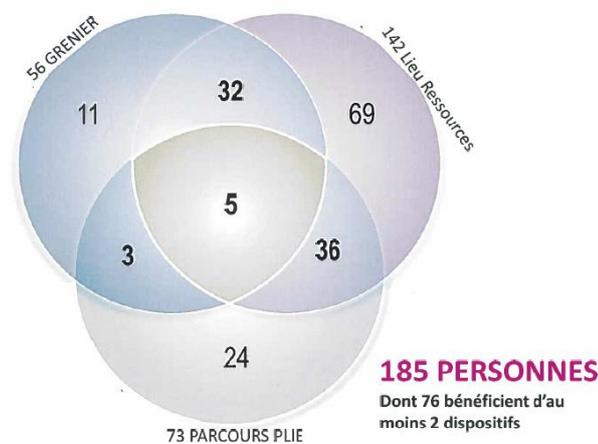
Structuration : un espace mutualisé et articulé à d'autres dispositifs internes et externes à LAHSo

Une équipe dédiée a été détachée des différents établissements de LAHSo pour créer, à coûts constants, le Lieu Ressources Emploi-Formation, **lieu mutualisé** d'accompagnement, individuel et collectif, à l'insertion professionnelle.

Conçu prioritairement en direction des personnes hébergées au sein des trois centres d'hébergement ce service interagit étroitement aujourd'hui avec les dispositifs suivants :

- Les 3 CHRS, avec un accès direct des résidents au Lieu Ressources Emploi-Formation dès lors qu'ils le souhaitent,
- Les personnes suivies en accompagnement social lié au logement (ASLL), sur prescription des salariés LAHSo et partenaires,
- L'ACI « Le Grenier », sur prescription des professionnels ;
- La référence du parcours Plan local pluriannuel pour l'insertion et l'emploi (PLIE), sur prescription également⁴.

2016 REPARTITION DES PUBLICS LAHSo DISPOSITIFS EMPLOI



⁴ La référence PLIE ne sera *a priori* pas maintenue en 2018 : les critères et conditions de suivi, la gestion du dispositif (entretiens individuels imposés, référence unique, logistiques et critères administratifs) s'avèrent en effet peu compatibles avec l'exigence de souplesse requise pour satisfaire les besoins des publics suivis au sein du Lieu Ressources et s'adapter à leurs niveaux de mobilisation.

Profil du public accueilli au sein du Lieu Ressources Emploi-Formation en 2016 :

Les personnes accueillies et accompagnées au sein du Lieu Ressources sont principalement résidentes des CHRS de LAHSo. Près de 50% sont âgés entre 26 et 44 ans. La mixité est quasiment respectée (46% de femmes pour 54% d'hommes). Beaucoup sont d'origine étrangère, induisant des besoins de formation linguistique ainsi qu'un travail conséquent d'accompagnement aux droits. 30% d'entre eux ont suivi une scolarité à l'étranger. 37% des personnes perçoivent le RSA, 31% un salaire, 18% sont sans ressources. 7% d'entre elles sont reconnues travailleur handicapé (RQTH).

2.3 Modalités concrètes d'actions du Lieu Ressources Emploi-Formation

Par-delà l'accueil et l'information inconditionnelle, l'offre de service apportée aux publics accueillis par ou orientés vers le Lieu Ressources Emploi-Formation revêt trois dimensions :

- un accompagnement individuel, à l'attention des personnes hébergées en CHRS,
- un accompagnement à la mise en situation de travail pour toutes les personnes accueillies ou orientées,
- un accompagnement collectif à travers des modules en groupe de montée en compétences et de revalorisation pour toutes les personnes accueillies ou orientées.



2.3.1 L'ACCUEIL INCONDITIONNEL POUR LES RESIDENTS HEBERGES

Le Lieu Ressources Emploi-Formation se présente, en premier lieu, sous la forme d'une permanence physique en accès libre et d'une permanence téléphonique, toutes deux à horaires fixes pendant lesquelles il est possible pour tous les résidents de LAHSo d'échanger avec un professionnel sur leurs préoccupations concernant l'emploi. Sur place, sont également mises à leur disposition de la documentation et des postes d'ordinateur. Comme susmentionné, l'accès à la permanence pour les personnes accompagnées par l'association dans le cadre des dispositifs PLIE, ASLL ou de l'ACI « Le Grenier » s'effectue en revanche sur prescription d'un professionnel (interne ou partenaire).

Dès son arrivée au sein du centre d'hébergement, la personne doit en principe être informée de l'existence de ce lieu et de la possibilité de s'y rendre librement quand elle le souhaite. En réalité, l'orientation se fait encore beaucoup sur prescription du professionnel : un travail de communication reste à fournir pour fluidifier l'accès de tous à l'information. L'organisation de « café collectif » initié en septembre 2017 doit par exemple aider cette démarche.

Quoi qu'il en soit, cette offre de service s'affranchit de tout critère d'entrée : la personne y est reçue telle qu'elle est, indépendamment de ses difficultés ou de ses « freins » à l'emploi. Aucun profil n'est refusé. La démarche est également complètement **participative et sans engagement** (il n'y a ainsi aucune incidence financière pour le bénéficiaire du RSA qui ne se présente pas au rendez-vous).

A l'avenir, LAHSo souhaiterait également ouvrir ce lieu aux personnes en difficulté reçues au sein du Point Accueil (accueil de jour).

2.3.2 LE DIAGNOSTIC ET L'ORIENTATION DES PERSONNES

Le suivi proposé par le Lieu Ressources Emploi-Formation aux personnes hébergées est constitué d'un **bilan diagnostique** et éventuellement d'un **accompagnement individuel**.

Le « bilan diagnostique » (cf *fiche en annexes*) permet de définir les actions à mettre en œuvre en fonction des compétences, des expériences, des envies et des freins repérés. Il se compose de deux ou trois entretiens avec le chargé d'accompagnement du Lieu Ressources Emploi-Formation attaché au CHRS de la personne. Ce diagnostic est discuté avec la personne, puis partagé dans le cadre d'une réunion d'équipe avant de formaliser les différentes actions prescrites. Il fait l'objet d'un suivi tripartite (personne, référent du Lieu Ressources Emploi-Formation et référent social du CHRS de la personne) et s'adosse à un tableau de bord.

L'orientation et l'accompagnement des personnes font l'objet de **discussions collégiales** :

- Entre tous les professionnels du Lieu Ressources Emploi-Formation de manière bimensuelle (échanges autour des situations, des diagnostics, des besoins de conseils, constitution des différents ateliers, des fiches de liaison...);
- Entre l'équipe du Lieu Ressources Emploi-Formation et les conseillers de chaque CHRS de manière mensuelle, afin d'articuler toujours mission d'insertion sociale et mission socioprofessionnelle.

En fonction de leurs caractéristiques et de leurs souhaits, les personnes peuvent se voir proposer un accompagnement au sein du Lieu Ressources Emploi-Formation ou être réorientées vers

d'autres dispositifs partenariaux (PLIE, PERLE, ACI, ...). Les spécificités, avantages et inconvénients propres à chacun d'eux sont présentés à la personne pour lui permettre de faire son choix.

2.3.2 L'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES

L'accompagnement individuel

L'accompagnement individuel vise à préparer les personnes suivies dans une perspective de retour à l'emploi, d'entrée en formation à court, moyen ou long terme en fonction de chaque situation. Il se formalise à travers des **entretiens avec un conseiller d'insertion professionnel** présent sur le Lieu Ressources Emploi-Formation.

Les échanges sont axés sur le parcours, les obstacles identifiés (mobilité, garde d'enfants...) et les compétences de la personne auxquels l'accompagnant apporte écoute, mise en mots, regards extérieurs. Un appui à la recherche d'emploi (accès à des offres d'emploi, notamment cachées, simulation d'entretien d'embauche...) et à la préparation au travail (inscription à des modules collectifs) peuvent être proposés. Ces soutiens ne sont pas bornés dans le temps et s'adaptent toujours aux besoins et au rythme de la personne.

L'accompagnement collectif

Des modules collectifs préparatoires à l'embauche sont proposés aux personnes en parcours emploi de LAHSO de façon souple, en fonction des besoins. Ces ateliers se déroulent sur 3 à 4 séances de 3h pour des **groupes restreints de 6 à 12 personnes**. Une réflexion est actuellement en cours sur le format de ces sessions pour maintenir un niveau suffisant de mobilisation des personnes impliquées.

Les modules mêlent montée en compétences et revalorisation de soi. Ils se déclinent comme suit :

- **Module : « Entrer dans une démarche de projet » :**

Il doit permettre à la personne de prendre conscience de ses envies, de ses atouts, de ses compétences, et de se projeter dans un projet professionnel. Apprendre à mieux se connaître, s'exprimer, identifier toutes les compétences mobilisées lors des expériences passées, construire un CV à partir de ce travail sont intégrés dans cet accompagnement (cf fiche en annexes). Ce module donne lieu à un bilan individuel tripartite (personne, animateur et référent social-prescripteur). Un questionnaire d'évaluation est également rempli en fin de module par les participants.

- **Module : « Mobilité »**

Ce module vise à développer la capacité à se rendre mobile et à s'approprier les ressources existantes sur le territoire. Il est animé par la chargée d'accompagnement du Lieu Ressources Emploi-Formation désignée référente mobilité. Le suivi et l'évaluation de l'action passent par des réunions au sein du Lieu Ressources (deux par mois), une participation mensuelle aux réunions des CHRS, la participation aux commissions de validation de l'auto-école sociale

Saint-Fons, l'élaboration d'outils recensant toutes les informations relatives à la mobilité ainsi que des contacts réguliers avec la coordinatrice de la plateforme mobilité.

- **Module : « Communication et image »**

L'objectif défendu par le Lieu Ressources est de développer l'assurance et la confiance en soi des personnes accompagnées. Le module permet de travailler en particulier la communication verbale et non verbale. Il recourt beaucoup aux techniques et compétences de médiation développées dans le cadre du théâtre : la référente d'accompagnement a suivi une formation spécifique et avait préalablement pratiqué cet art auprès des résidents du CHRS Riboud.

- **Module : « Cours de français langue étrangère » (FLE)**

Ce module fait intervenir une formatrice FLE qualifiée, intervenante extérieure à LAHSo. L'intégration par l'apprentissage du français représente un enjeu important pour les publics accueillis au sein des CHRS. Cette formation leur permet également de découvrir et de s'appropriier les codes et les attentes de la société française.

En 2016, 33 participants ont suivi le module (22 résidents CHRS et 11 salariés du Grenier). Si la formatrice FLE parvient à travailler dans le même cours avec des personnes de niveaux très hétérogènes (analphabètes, débutants en français, ...) les deux séances de deux heures par semaine ne suffisent pas à répondre à l'ampleur des demandes sur ce volet ci.

- **Module : « Découverte du milieu de l'entreprise »**

Assuré par la CIP et chargée de relations entreprises de l'ACI « Le Grenier », ce module entend permettre aux personnes accompagnées de s'approprier les codes de l'entreprise. Lui aussi fait l'objet d'un bilan individuel tripartite (personne, animateur, référent social-prescripteur) et d'un questionnaire évaluatif renseigné en fin de module par les participants.

- **Module : « Techniques de recherche d'emploi »**

Le module est assuré par l'un.e des chargé.e.s d'accompagnement du Lieu Ressources Emploi-Formation et vise à permettre aux personnes de connaître et de réaliser les outils nécessaires à la recherche d'emploi.

Qu'il soit individuel ou collectif, l'enjeu de l'accompagnement défendu au sein du Lieu Ressources Emploi-Formation par les professionnels de LAHSo est de conforter la personne dans ses capacités à réussir. Il se fonde pour ce faire sur quatre piliers :

- L'expérience : les expériences personnelles, de réussite ou d'échec, sont les plus influentes ;
- L'observation d'autrui : observer une personne réussir ou atteindre un but augmente le sentiment que l'on peut soi-même réussir ;
- La persuasion sociale : reconnaître l'impact des encouragements et marques de reconnaissance provenant de membres de la famille, d'amis, de pairs...
- La gestion des émotions : se fier à ses états émotifs et physiologiques pour juger de ses capacités.

2.3.3 LA MISE EN SITUATION DE TRAVAIL

Le Lieu Ressources Emploi-Formation se veut force de proposition en termes d'emploi et de formation. La mise à disposition d'offres d'emplois ou de formations constitue un socle d'échanges avec la personne. Sans préjuger de ses compétences, ceci lui permet de se projeter à travers des exemples concrets. Réaliser ensuite des stages en entreprises, des rencontres métiers (informations collectives, visites d'entreprises, participation à des journées portes ouvertes...), des périodes de mises en situation en milieu professionnel (PMSMP) permet aux personnes accompagnées de découvrir des secteurs d'activité et de se confronter à des réalités de travail. Une demi-journée de visite d'entreprises du bâtiment a ainsi été organisée cette année, mobilisant un groupe d'une douzaine de personnes suivies au sein du Lieu Ressources autour des différents corps de métiers (plomberie, électricité, bâtiment...).

Les périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP) doivent permettre à une personne faisant l'objet d'un accompagnement social ou professionnel personnalisé (en emploi ou en recherche d'emploi) de découvrir un métier ou un secteur d'activité, de confirmer un projet professionnel ou d'initier une démarche de recrutement. Pôle emploi, les structures d'insertion par l'activité économique (dont les ACI) sont des prescripteurs de plein droit de ce type de mesure. Une convention de mise en situation est établie entre la personne bénéficiaire, la structure d'accueil, la structure prescriptrice et la structure chargée de l'accompagnement de la personne (si elle est distincte de la structure prescriptrice) pour une durée maximum d'un mois, éventuellement renouvelable une fois.

**Pôle emploi peut mandater les CHRS en vue de prescrire des PMSMP sur un périmètre donné.
Les CDIAE peuvent également reconnaître les CHRS comme prescripteurs de parcours IAE.**

L'accompagnement à la prospection des entreprises est calibré aux besoins, à l'autonomie et au niveau de langue des personnes. Avec l'appui d'un conseiller (recherche d'offres, simulation d'entretien ...), les personnes se positionnent sur différentes offres d'emploi en milieu ordinaire. Les publics FLE sont dans un premier temps majoritairement orientés vers les structures d'insertion par l'activité économiques (SIAE).

Suite aux expériences de mise en situation de travail, un bilan est effectué avec chaque personne pour l'orienter vers des modules proposés au sein du Lieu Ressources ou vers d'autres dispositifs (PLIE, Maison de l'emploi et de la formation, dispositif PERLE...) en fonction des perspectives et besoins ayant émergé en matière de formation.

A titre d'exemple, une action mutualisée avec un organisme de formation et des entreprises partenaires a vu le jour en 2015, qui a permis de mobiliser 8 personnes accompagnées par le Lieu Ressources de LAHSo dans le but de préparer le titre professionnel de préparateur de commande drive. Un « SAS formation » a ainsi pu être conçu, animé par la conseillère du Lieu Ressource dans le cadre d'un contrat d'aide au retour à l'emploi durable (CARED).

Suite à l'entrée dans l'emploi, la phase de sécurisation dans l'entreprise est systématiquement prise en charge par l'équipe du Lieu Ressources Emploi-Formation. Elle consiste en un travail de médiation avec l'entreprise et de suivi de la personne sur le plan social.

L'ACI joue naturellement un rôle clef dans la vie du Lieu Ressources, en se positionnant notamment comme « produit d'appel » vis-à-vis des entreprises partenaires pour les

convaincre ensuite de travailler plus particulièrement avec les personnes accompagnées par le LR.

2.4 Conditions humaines, matérielles et financières attachées au Lieu Ressources Emploi-Formation

Les conditions humaines

La mutualisation des fonctions opérée au sein de la structure :

La mise en place du Lieu Ressources Emploi-Formation a nécessité de détacher des salariés d'autres établissements de LAHSo pour constituer une équipe dédiée à l'accompagnement à l'emploi et la formation. Les postes du Lieu Ressources Emploi-Formation sont financés à coûts constants, à travers la **mutualisation des fonctions** opérée au sein de la structure.

L'équipe interne est actuellement composée de :

- 1 cheffe de service, responsable de l'emploi et de la formation à LAHSo
- 1 coordinatrice du Lieu Ressources Emploi-Formation, à mi-temps
- 1 secrétaire
- 3 chargé.e.s d'accompagnement en temps-plein rattachés chacun au public d'un CHRS
- 1 chargée de relations entreprises à mi-temps prospectant pour l'ACI le Grenier et pour le Lieu Ressources, capable de prospecter les entreprises avec des outils et une stratégie spécifiques visant à proposer une offre personnalisée et valorisable au titre de la RSE.

Personnes affectées au Lieu ressources	ETP	Etablissement de rattachement	Budget de rattachement
1 Cheffe de service	0,1	Le Grenier	ACI
1 Coordinatrice du Lieu Ressources (LR)	0,5	Accueil et Logement	CHRS
1 CESF / référente PLIE / chargée d'accompagnement LR	1	Hôtel Social Riboud	CHRS
1 Chargée d'accompagnement	1	Charade	CHRS
1 Secrétaire	0,75		
1 CIP, référente étape / PLIE / chargée d'accompagnement LR	1	Le Grenier	ACI
1 Chargée de relations entreprises	0,5		
7 salariés	4,85 ETP		

La réorganisation et la transformation des missions provoquées en interne :

« L'affectation » de chargé.e.s d'accompagnement social global en CHRS sur des missions d'accompagnement socioprofessionnel au sein d'une plateforme dédiée à l'emploi ne va évidemment pas de soi : elle a nécessité une **évolution des postures professionnelles sur le fond et une réorganisation opérationnelle des pratiques**.

L'ensemble des équipes professionnelles du Lieu Ressources Emploi-Formation mais aussi des centres d'hébergement ont été mobilisées :

- Pour **réorganiser la mission d'accompagnement social des professionnels** exerçant au sein des trois CHRS impactée par le retrait d'un.e de leur collègue affecté.e au Lieu Ressources. Cette réorganisation a été l'occasion de sortir de l'accompagnement 100% global (chacun assurait jusque-là le suivi complet des résidents, quelles que soient les problématiques à traiter) pour proposer des spécialisations : certains éducateurs ou travailleurs sociaux portent désormais une compétence particulière en matière de santé par exemple, de logement, etc. La compétence emploi leur a en revanche été ôtée au bénéfice du Lieu Ressources. L'impact sur la charge de travail et le coût économique de ce transfert de missions est principalement lié à la nécessité d'assurer davantage d'internat et de soirées (Le CHRS Riboud requiert par exemple une présence d'un chargé d'accompagnement social de 7h à 22H, sept jours sur sept).
- Pour **articuler correctement au plan opérationnel, en interne, accompagnement social et accompagnement à l'insertion professionnelle** en lieu et place d'une référence unique.

L'accompagnement au changement assuré par LAHSo vis-à-vis des professionnels :

De ce point de vue, le long processus d'accompagnement des évolutions des pratiques professionnelles enclenché au sein de LAHSo a contribué à opérer concrètement ces mutations, à la fois de pratiques mais aussi de postures professionnelles. Rétrospectivement, la création d'une commission interne « droit des personnes accompagnées » en 2008 a constitué un acte fondateur. L'appréhension des nouveaux profils et besoins des publics accueillis, la réflexion portée en conséquence sur les attendus de l'institution, les entorses au règlement, les sanctions, l'aide et la sécurité à apporter tant aux résidents, parfois « déviants » qu'aux professionnels, la décision prise collectivement de mettre fin à l'exclusion comme possible réponse en cas de non-respect des règles ; tout cela a profondément impacté la culture professionnelle et les rapports entre personne hébergée et professionnel au sein de l'association. D'autres réflexions transversales ont régulièrement été portées au sein de LAHSo, incluant divers salariés, administrateurs et des personnes hébergées.

L'offre de formation faite à l'attention des professionnels de LAHSo sur le non recours par exemple, porté par le collectif SOIF de connaissance⁵ et dispensé par l'ODENOR, ou encore sur les dispositifs « un chez soi d'abord » ou « working first » (formations en immersion) participent enfin directement à faire évoluer les regards et les pratiques.

Ce double mouvement continu de concertation et de formation basé sur des ressources tant externes qu'internes s'est concrétisé à travers la mise en place du Lieu Ressources.

La constitution des équipes s'est faite en deux temps, de manière empirique :

- **d'abord en interne et sur la base du volontariat** : il était notamment primordial que la personne coordinatrice du Lieu Ressources Emploi-Formation soit motivée par le projet. Il fallait également qu'elle puisse, forte de son expérience en CHRS et des relations de travail bien établies avec ses collègues, garantir une bonne articulation avec les structures de

⁵ Le collectif SOIF de connaissance vise notamment à travailler sur le croisement des savoirs (expérientiels, issus de la recherche, du terrain...) pour refonder le travail social, et à introduire le travail pair au sein des structures d'action sociale. Cf <http://www.collectif-soif.fr/>

rattachement. Recruter en interne a permis d'assurer une cohésion d'équipe autour de ce projet ;

- **puis, à l'occasion de départs, recruter des profils externes**, pour asseoir la pluridisciplinarité de l'équipe en amenant des compétences très spécifiques en matière d'emploi et de relations aux entreprises (prospection), ce que pouvaient difficilement mobiliser les travailleurs sociaux.

Les conditions matérielles liées au Lieu Ressources Emploi-Formation :

Le Lieu Ressources centralise tous les outils nécessaires pour accompagner les personnes. Il est constitué d'un espace d'accueil de 90m³ équipé de documentations, d'outils informatiques et d'un accès aux offres d'emploi ; parfois mobilisé pour les cours de FLE. Il comporte également trois bureaux attachés à chaque CIP pour assurer notamment les entretiens individuels, une salle utilisée au titre des formations et une pièce qui deviendra à terme une salle informatique munie de plusieurs postes.

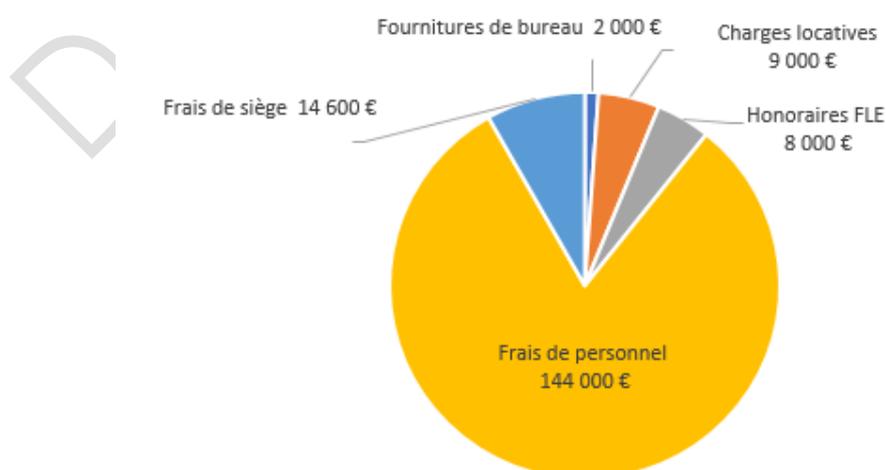
Le modèle économique du Lieu Ressources :

Comme évoqué précédemment, les principaux frais du Lieu Ressources sont liés aux ressources humaines qui y sont déployées. Elles sont financées principalement sur les budgets dédiés aux structures de rattachement, dans une logique de mutualisation et d'optimisation des fonds.

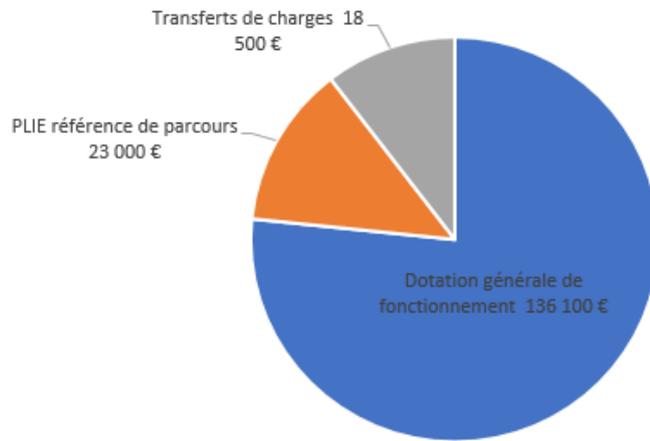
La Direction départementale de la cohésion sociale (DDCS) participe donc de fait et à investissement constant au financement de cette mutualisation des missions d'accompagnement à l'insertion professionnelle des trois CHRS au sein de LAHSo dans le cadre du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM).

En plus des fonds publics directement attachés aux dispositifs d'hébergement et d'insertion professionnelle portés au sein du Lieu Ressources Emploi-Formation (PLIE, ACI), des fonds privés, des dons en nature et des contributions volontaires ont permis également au Lieu Ressources de se structurer. Il en va ainsi de la salle informatique, financée en 2016 par la Fondation Caisse d'épargne. Il en va également des premiers bénévoles au sein du Lieu Ressources Emploi-Formation qui viennent accompagner les publics accueillis dans l'appropriation de l'outil informatique ou l'utilisation d'internet.

Postes de dépenses du Lieu Ressources Emploi-Formation



Lignes de financement du Lieu Ressources Emploi-Formation



Document de travail

3. ANALYSE D'IMPACTS DU PROJET

Le dispositif Lieu Ressources Emploi-Formation n'a pas fait l'objet d'une évaluation spécifique depuis sa mise en place expérimentale en 2014. Des bilans annuels de l'action permettent en revanche d'en cerner la mesure et les contours effectifs. Une étude d'utilité sociale a également été produite par LAHSo, en 2017, afin de rendre compte des effets en termes d'insertion observés grâce au travail d'accompagnement socioprofessionnel, au-delà des seules sorties positives à l'emploi. Cette production s'est inscrite dans le cadre d'une formation-action, avec le soutien du PLIE de Lyon et de Madame Hélène Duclos, experte de l'évaluation de l'utilité sociale. Elle a concerné l'ACI « Le Grenier » mais permet, à travers la démarche transversale et transdisciplinaire portée par l'association et plus particulièrement son Lieu Ressources, de dégager également des enseignements vis-à-vis de ce dernier.

Quatre types d'impacts méritent d'être renseignés au sein de cette étude de faisabilité :

- L'impact sur les publics accompagnés
- L'impact sur l'organisation de la structure
- L'impact sur son modèle économique.
- L'impact sur l'environnement de la structure.

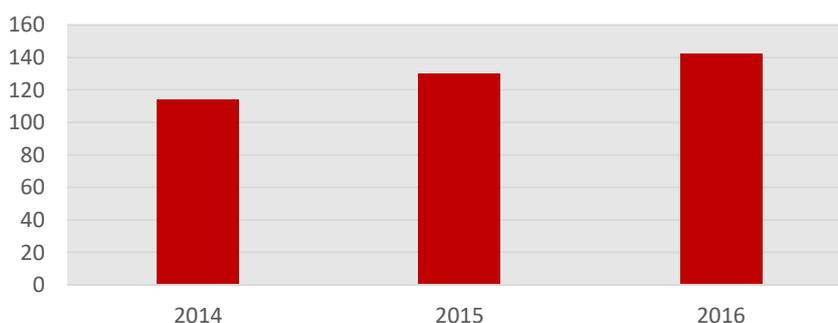
3.1 Impact sur les publics

L'étude de faisabilité a pris le parti de regarder plus précisément les effets de l'accompagnement produits par le Lieu Ressources Emploi-Formation sur le vécu et la trajectoire des personnes résidentes en CHRS. Ont ainsi été "sortis" de l'analyse les publics accompagnés au sein de l'ACI "Le Grenier", qui se ne se confondent pas tout à fait, à de rares exceptions près, aux publics en parcours de logement accompagné. Pour autant il importe de rappeler d'une part que les personnes peuvent cumuler au moins deux dispositifs, et que l'ADN même du Lieu Ressources est bien de défendre la mixité des publics et des parcours de vie, d'autre part.

3.1.1 IMPACTS QUANTITATIFS

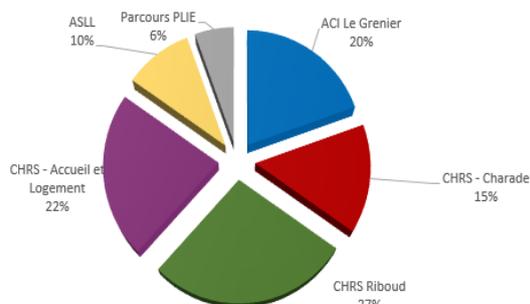
Le nombre de personnes accueillies :

La fréquentation du Lieu Ressources Emploi-Formation, depuis son ouverture en janvier 2014, a cru progressivement, passant de 114 personnes reçues en 2014 à 142 en 2016, au total 386 personnes depuis sa création.

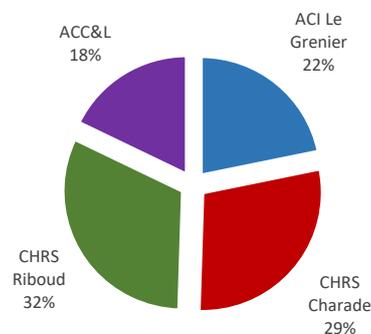


Près des trois quarts des personnes accueillies proviennent des CHRS et de l'ASLL (74% en 2016), plus de la moitié (64% en 2016) des trois CHRS de LAHSO : Riboud, La Charade, Accueil et Logement. Depuis 2015 la répartition entre personnes issues de ces trois structures est sensiblement la même, telle que rapportée pour 2016 :

Origine des personnes reçues en 2016 :



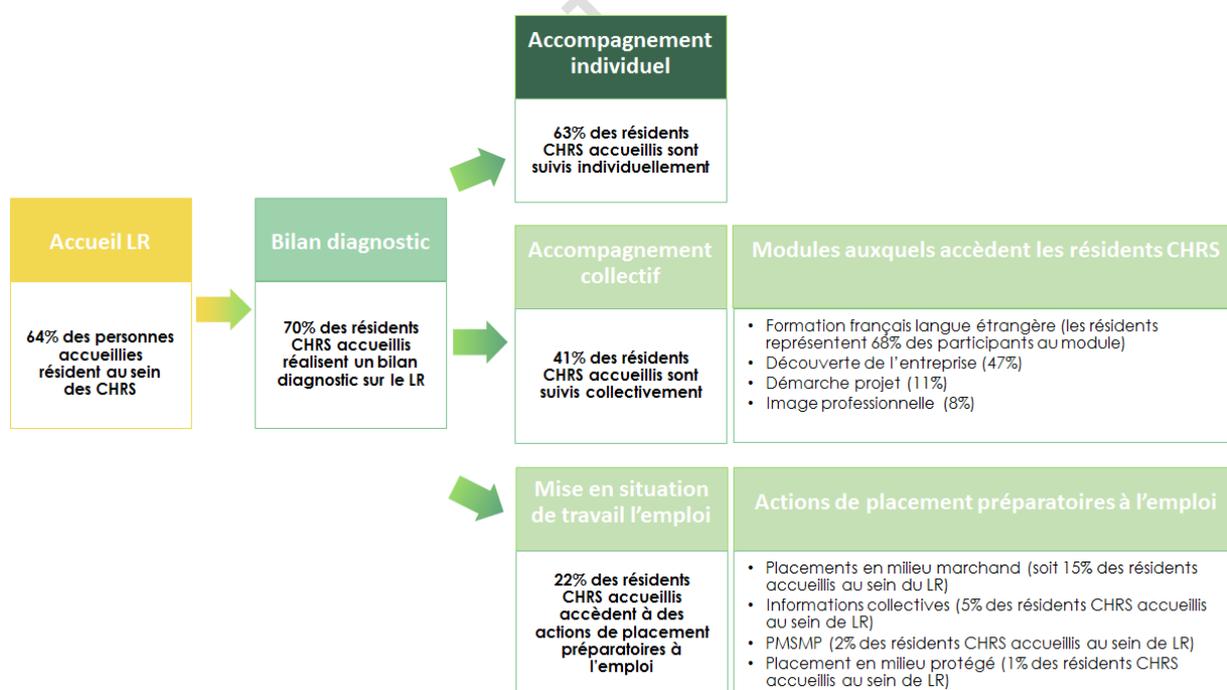
Origine des personnes reçues en 2015 :



Le nombre de diagnostics réalisés

La majorité des résidents CHRS accueillis au sein du Lieu Ressources accèdent à la réalisation d'un bilan diagnostic (61% en 2016, soit 65 diagnostics réalisés en 2016).

Le nombre et la répartition des personnes accompagnées

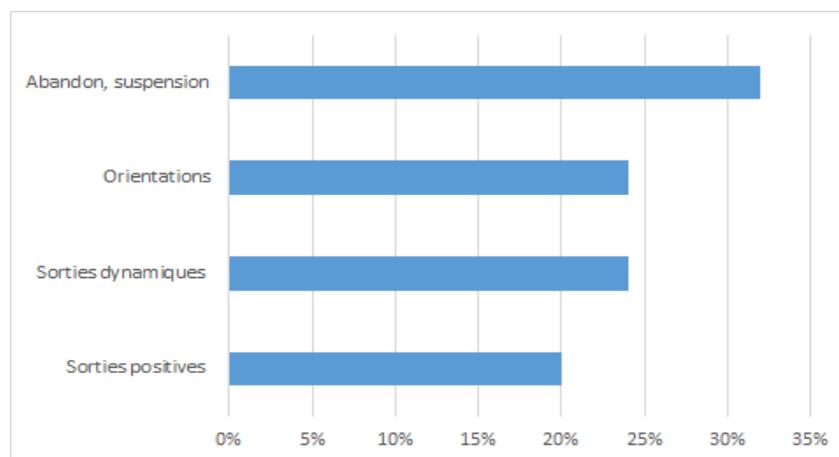


Les personnes résidentes CHRS et celles suivies dans le cadre de l'accompagnement au logement (ASLL) ont plus tendance à demander un **suivi individuel** assuré par le Lieu Ressources que les modules d'accompagnement collectif. Cependant les chargés d'accompagnement constatent qu'une fois le premier pas dans le travail collectif franchi, les publics au départ réticents aux modules de groupe sont assez assidus. Globalement, les cours

de français langue étrangère sont les plus mobilisés, avant "découverte de l'entreprise", "démarche projet" et "image de soi"⁶.

Le nombre de sorties et d'orientations assurées

Ventilation des types de sorties en 2015, tout public confondu :



En 2015, 20% de sorties positives/durables à l'emploi (CDI, CDD de plus de 6 mois, formations qualifiantes, création d'entreprises...) ont été comptabilisées, tout public confondu (celui issu des CHRS, de l'accompagnement ASLL, du PLIE ou encore du Grenier). En 2016, la proportion était sensiblement la même.

En précisant les actions entreprises, les orientations posées et les sorties obtenues pour les personnes hébergées en CHRS de la structure, les impacts du dispositif Lieu Ressources Emploi-Formation en 2016 se présentent comme suit :

⁶ L'Ansa se base sur les chiffres 2016 et de 2017, en cours.



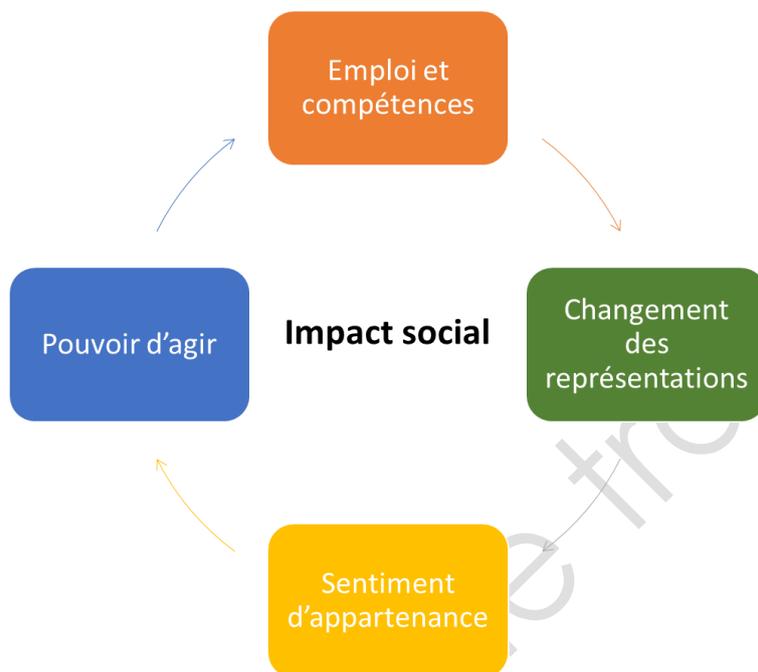
16% sortent de l'accompagnement sans solution d'emploi : parce qu'ils n'en cherchent plus, pour des raisons de parentalité, de santé ou d'incarcération, etc.

On ne connaît pas précisément le volume et le taux d'échec des orientations vers et à l'emploi prescrites avant la mise en place du Lieu Ressources. L'absence d'évaluation réalisée ex ante/ex post rend difficilement mesurable, sur le plan statistique, l'impact direct de cette initiative quant à la trajectoire socioprofessionnelle des personnes accompagnées. Les données présentées ci-dessus laissent pour autant entrevoir une réponse intéressante en matière d'accompagnement socioprofessionnel des personnes en grande difficulté d'insertion. Elles témoignent notamment d'un soutien effectif au titre de l'action préparatoire à l'emploi, volet indispensable du droit à l'emploi pour tous : la fonction d'arrimage entre les résidents, très éloignés des dispositifs de droit commun, découragés, démobilisés, et les acteurs et services classiques de l'insertion professionnelle est belle et bien assurée. Il sera toutefois opportun de s'interroger sur le maintien de cette dynamique de remobilisation et d'emploi à la fin de l'accompagnement proposé par le LR, au regard notamment des modalités de prise en charge des autres dispositifs, moins souples, sinon très différentes.

3.1.2 IMPACTS QUALITATIFS

Au-delà des statistiques, LAHSO s'appuie sur des questionnaires d'évaluation remplis par chacun des participants à l'issue des modules proposés dans le cadre du Lieu Ressources pour recueillir leur ressenti (ce que les participants ont apprécié, moins apprécié), les acquis réalisés ou difficultés éventuellement rencontrées. L'intérêt de pouvoir s'appuyer éventuellement sur un tiers extérieur à la structure pour interroger l'accompagnement réalisé et son incidence vis-à-vis des personnes concernées a été émis.

LAHSo s'est également engagée, dans le cadre d'un projet collectif, à produire une étude d'utilité sociale. Quoique portant sur l'ACI "Le Grenier", elle intègre naturellement un certain nombre de retours liés au Lieu Ressources, dans une logique de transversalité et d'appuis réciproques. Ont ainsi été répertoriés les impacts qualitatifs suivants :



Mesure d'utilité sociale	
Emploi et compétences	<ul style="list-style-type: none"> Montée en compétences Réassurance Développement des potentialités (communication, liens aux autres, organisation, gestion du stress et des émotions, mobilité...) Développement de l'orientabilité : capacités décisionnelles en termes de choix de métier, de parcours de formation Découverte de métiers Stimulation de la motivation Acquisitions sur le plan sociolinguistique, des codes et des usages en milieu professionnel
Sentiment d'appartenance	<ul style="list-style-type: none"> Sentiment de faire partie d'un collectif aux profils divers Fin de situation d'isolement pour certain.e.s Sentiment d'être considéré Accessibilité aux droits et inscription au sein de la société renforcée Rétablissement des personnes dans tous les domaines de leur vie Projet social partagé avec les entreprises au titre de la RSE
Changement des représentations	<ul style="list-style-type: none"> Possibilité pour les personnes de défendre un projet professionnel et un rêve d'insertion en dépit de leurs freins / confiance accordée Possibilité d'exprimer des demandes et dignité des personnes recouvrées Sensibilisation des acteurs sociaux, politiques et économiques
Pouvoir d'agir	<ul style="list-style-type: none"> Développement de l'estime de soi et de la capacité à se positionner Développement de la capacité des personnes accompagnées à acquérir du pouvoir à travers l'information, la prise de décision (concernant notamment ses orientations) et l'efficacité personnelle Développement de l'autonomie budgétaire, administrative

3.2 Impacts sur la structure porteuse

La mise en place expérimentale du Lieu Ressources Emploi-Formation au sein de LAHSo est à la fois le produit d'une profonde transformation de la culture et de la posture du travail social au sein de la structure, amorcée dès 2008, et l'accélérateur de ce changement.

3.2.1 IMPACTS SUR LES METIERS ET L'ORGANISATION DE TRAVAIL

Le Lieu Ressources Emploi-Formation décline à maints égards le projet associatif : dans ses valeurs (de non-discrimination, de participation et d'autonomie des personnes, prise en compte de leur situation globale, d'innovation et d'expérimentation...) ou à travers ses axes d'intervention (renforcer les interventions dans le champ de l'insertion, l'expertise dans des domaines spécifiques, développer la participation des personnes...). En écho, il a également contribué à enrichir le projet associatif en chevillant notamment le renforcement des actions d'insertion professionnelle aux publics hors ACI.

Les missions de travail, les professionnalités et l'organisation internes ont évolué en conséquence depuis sa mise en place, en 2014.

Les métiers :

Le Lieu Ressources Emploi-Formation a formalisé le retrait des missions d'accompagnement socioprofessionnel aux chargé.e.s d'accompagnement social des CHRS de la structure: il est désormais concentré aux mains des professionnels affectés au dispositif. L'accompagnement généraliste assuré par un référent unique a cédé le pas à une approche plus spécifique, fondé sur la reconnaissance d'expertises professionnelles et de savoir-faire différenciés utiles à mobiliser dès l'accueil des résidents et selon leur demande. Le renoncement par les travailleurs sociaux à la logique "en escalier" qui commandait jusqu'à présent de n'aborder l'emploi qu'après levée des freins sociaux n'a pas été de soi. Un travail d'accompagnement des professionnels et de concertation ont été nécessaires dans la durée pour qu'ils ne vivent pas ce transfert comme une dépossession ou une remise en cause de leurs compétences.

Des résistances se sont naturellement exprimées. Certains professionnels, à la marge, peinent encore à informer de l'existence du Lieu Ressources les résidents dès leur accueil et à leur fournir par conséquent la possibilité de s'y rendre quand et aussi souvent qu'ils le souhaitent. L'ensemble des chefs de service et une partie de l'équipe salariée aujourd'hui font cependant corps autour de ce projet. A la faveur de ce changement de référence (multi-référence en lieu et place de la référence unique), les professionnels sociaux au sein des CHRS ont recentré leur mission sur l'insertion sociale et pris chacun également une thématique spécifique : accompagnement des femmes victimes de violences conjugales, de personnes souffrant de troubles en santé mentale, logement...

A leur côté ont été progressivement embauché.e.s des conseillères.ers en insertion professionnelle. Deux métiers qui ont dû apprendre à mêler et articuler des cultures et compétences distinctes.

L'incidence sur le **management des équipes** par la direction a été, dans ces conditions, capitale. Il a ainsi fallu, au long court :

- **Faire adhérer toutes les parties prenantes de la structure au projet :**
 - En prônant une démarche basée sur le volontariat
 - En assurant une concertation permanente notamment à travers les commissions de travail interne
 - En adaptant les conditions de travail
- **Mobiliser et valoriser toutes les compétences internes** dans le cadre de ce projet transversal : en exploitant par exemple les compétences de droit social, droit du travail de la responsable des ressources humaines dans le cadre d'intervention auprès des participants lors de modules collectifs, les compétences de médiation par le théâtre acquises par la chargée d'accompagnement du Lieu Ressources, également référente mobilité et P.E.R.L.E ...
- **Internaliser de nouveaux savoir-faire et monter collectivement en compétences :**
 - En recrutant des profils insertion professionnelle/relations aux entreprises aux côtés des travailleurs sociaux pour asseoir la démarche
 - En formant les équipes en place : au non-recours, au logement d'abord, à l'emploi d'abord, à la méthode IPS (en 2018)
- **Communiquer et sensibiliser** : tant vis-à-vis des équipes que des résidents

L'organisation :

Une réaffectation des postes de chargé.e. d'accompagnement social au sein de chacun des trois CHRS a été nécessaire pour que soit créé, à coûts constants, le Lieu Ressources.

Ces temps de travail n'ayant pas été remplacés au sein des structures d'hébergement, les salariés chargés de l'accompagnement social resté.e.s sur place avec un collègue en moins doivent assurer des temps de garde les week-ends plus nombreux. Ces temps font l'objet de primes et impactent par conséquent le modèle économique du projet. Pour les professionnels engagés sur le Lieu Ressources, une compensation a dû être trouvée afin que leur investissement ne se traduise pas par une perte de salaires vis-à-vis de leurs collègues. Tout ceci a fait l'objet d'une réflexion d'ensemble en interne.

L'alignement en revanche du Lieu Ressources sur des horaires de travail « classiques » ne permet pas aux personnes qui travaillent en journée de bénéficier d'un accompagnement.

Vis-à-vis du reste des structures LAHSo, le Lieu Ressources Emploi-Formation a permis d'asseoir un travail et une offre de service en transversalité.

Le turn over de salariés que le Lieu Ressources Emploi-Formation a connu entre 2014 et 2016, jusqu'à la stabilisation de l'équipe en 2017, témoigne de la difficulté de trouver à la fois les profils et une organisation des détachements adaptés. L'accompagnement des professionnels s'effectue en continu, et sur la durée.

La coordination entre les professionnels est enfin un point primordial. En plus des rencontres informelles permises par la proximité géographique des différents établissements, des **réunions périodiques** ont été mises en place :

- les réunions bimensuelles de toute l'équipe du Lieu Ressources Emploi-Formation qui permettent de faire le point sur chacun des résidents suivis;

- Les réunions mensuelles au sein des CHRS en présence des référents professionnels et sociaux des personnes accompagnées.

3.3 Impacts sur le modèle économique de la structure

Le Lieu Ressources Emploi-Formation n'a pas directement impacté le modèle économique de LAHSo en ce sens où il s'est constitué à coûts constants, en recourant principalement à la mutualisation des fonds publics dédiés aux dispositifs d'hébergement et d'insertion.

La reconnaissance des spécificités intégrées à ce travail transversal effectué par le Lieu Ressources sur le plan financier se heurte à des difficultés :

- Les acteurs publics de l'emploi inscrivent leurs financements dans le cadre des critères de sorties de l'IAE ; hors ceux-ci vont à l'encontre de la démarche, c'est-à-dire de sa souplesse (un accompagnement non limité dans le temps, des allers et retours possibles en dehors de toute sanction, l'absence de contrat d'engagement...) et sa finalité (la structure ne saurait à travers ce projet être payée au nombre de mises en emploi obtenu ou sur la base de prérequis, le Lieu accueillant par définition les personnes "hors cadres").
- Un financement de la transposition des outils développés au titre du job coaching dans le champ de l'insertion professionnelle de personnes en situation de précarité ne relève ni de la priorité des partenaires publics sociaux, ni des partenaires publics de la santé.

Le Lieu Ressources butte ainsi sur des conceptions cloisonnées des politiques publiques.

3.4 Impacts sur l'environnement de la structure

LAHSo est née en 1968 de la volonté conjugée d'associations regroupées au sein du Comité de Liaison des Œuvres religieuses d'entraide (C.L.O.R.E) et de la Ville de Lyon. Son Lieu Ressources Emploi-Formation s'est inscrit dès sa création au cœur de son écosystème, qui mixe au plan opérationnel et stratégique les différents champs relevant de la lutte contre les exclusions. Ces nombreuses relations partenariales préexistantes ont contribué à structurer et mettre en œuvre l'offre de service, dans une lecture systémique, et à faire évoluer en retour les innovations locales. Le développement d'un accompagnement vers et à l'emploi au sein de LAHSo a aussi permis à l'association de renforcer ses relations partenariales avec des acteurs de l'insertion professionnelle.

3.4.1 IMPACTS VIS-A-VIS DES PARTENAIRES OPERATIONNELS

Le Lieu Ressources, comme le reste des structures de LAHSo, mobilise et interagit avec une pluralité d'acteurs :

- Les partenaires de l'emploi et de l'insertion professionnelle :

Portant son propre ACI, LAHSo est un acteur de l'insertion professionnelle au même titre que de l'hébergement. Repéré, il interagissait déjà étroitement avec les acteurs publics de l'emploi, le PLIE, la maison de l'emploi et de la formation, les organismes de formation, les missions

locales, les SIAE locales, le dispositif P.E.R.L.E... Ces acteurs contribuent notamment à **faciliter la mise en relation avec les entreprises locales**.

Partenaire privilégié de la structure, **Pôle Emploi** participe à l'offre de service du Lieu Ressources en finançant en partie les ateliers informatiques ou en donnant accès aux offres cachées. LAHSo n'est en revanche pas mandaté par lui pour mobiliser directement un certain nombre d'outils tels que les conventions de placement en milieu professionnel. Les salariés du Lieu Ressources doivent par conséquent solliciter la demande chaque fois que besoin.

Deux dispositifs proches du Lieu Ressources qui posent la question de l'articulation des dispositifs entre eux méritent également d'être mentionnés. L'enjeu est de trouver et reconnaître collectivement les points d'articulation entre les approches et les expertises développées par chacun afin de penser des interventions complémentaires, en cohérence, pour des publics et à des étapes de leur parcours diverses.

- Le dispositif PERLE :

Créé deux ans avant le Lieu Ressources Emploi-Formation à l'initiative du Préfet, le dispositif P.E.R.L.E. a pour ambition d'assurer une mutualisation des missions emploi des structures d'hébergement du territoire du Rhône. Cependant face aux difficultés d'orientation des publics LAHSo sur le parcours PERLE, la montée en compétence des équipes sur l'insertion professionnelle sous la forme d'un Lieu Ressources Emploi Formation a permis de :

- Mieux appréhender les spécificités du parcours PERLE (portefeuille d'entreprises, pour les personnes « prêtes à l'emploi ») et d'orienter en conséquence les personnes
- Fluidifier la coordination des accompagnements par la désignation en interne à LAHSo d'une référente PERLE

- Ateliers d'adaptation à la vie active (AAVA):

Les AAVA ont été mis en place afin d'assurer la réadaptation à la vie active des personnes par l'apprentissage ou le réapprentissage des règles nécessaires à l'exercice d'une activité professionnelle⁷. Un état des lieux de ce dispositif publié par la DGCS et rédigé par l'Ansa en mai 2016 montre qu'en pratique les AAVA contribuent essentiellement au diagnostic des situations socioprofessionnelles et à la mise en activité rémunérée (et non en emploi) des personnes.⁸ A destination d'un public similaire cumulant les difficultés sociales et professionnelles, le Lieu Ressources Emploi-Formation se distingue des AAVA dans ses objectifs, ses principes d'action (travail sur l'employabilité et le positionnement à l'emploi) et dans ses modes de prises en charge de la personne (accompagnement individuel et collectif non rémunéré, non limité dans le temps, mise en situation d'emploi). Malgré ces complémentarités, l'articulation du Lieu Ressources avec des AAVA reste limitée notamment du fait de la difficulté administrative de ces dispositifs (fondés sur les dotations globales de leur structure de rattachement) d'accueillir des personnes extérieures.

- Les partenaires du logement et de l'hébergement :

Comme rapporté précédemment, l'approche du logement d'abord est structurante au sein de LAHSo. CHRS, Maison de la Veille sociale (SIAO), LAHSo travaille également main dans la

⁷ Cf encart p.39.

⁸ "Etat des lieux des Actions d'Adaptation à la Vie Active (AAVA)", Ansa et DGCS, Mai 2016, p.8

main avec Grand Lyon Habitat, l'AVDL (association de droit au logement), France Horizon (acteur de l'insertion) et Intermed (accès aux soins des publics en situation de précarité) dans le cadre du projet collectif P.L.A.C.E (Partenariat pour un logement accompagné contre l'exclusion). Celui-ci s'inscrit dans l'appel à projet "10 000 logements accompagnés" porté par la Métropole de Lyon. Il établit de nouvelles modalités de collaboration entre acteurs afin de fluidifier les parcours vers le logement, prévenir les expulsions locatives et renforcer l'accompagnement des locataires les plus en difficulté. Le Lieu Ressources n'intervient pas directement dans l'accompagnement au logement avant ou après l'emploi. Il peut cependant s'appuyer sur l'expertise développée en interne, par les professionnels sociaux des CHRS et faciliter d'autant les réponses à apporter aux publics accompagnés (en ACI notamment).

- Les partenaires de l'insertion sociale

CAF, CCAS, Maisons de la métropole (dispositif d'accès aux services de la métropole en matière de protection maternelle et infantile, de petite enfance, de santé, de social et d'insertion, de handicap...) tous ces acteurs sont régulièrement mobilisés par les chargés d'accompagnement social au sein des CHRS à travers leur mission d'ouverture et de recouvrement des droits. L'identification des bons acteurs au sein de ces services, des procédures de mise en œuvre et de traitement des droits, des propositions de soutien facilite d'autant le travail des conseillers de l'insertion professionnelle du Lieu Ressources quand une intervention urgente est nécessaire.

- Les partenaires de la santé et du handicap

Accueillir et accompagner les personnes sur la dimension de l'emploi suppose pour les salariés de pouvoir reconnaître et prendre en compte certaines problématiques spécifiques de santé qui peuvent être impactantes sur le projet professionnel. La question de savoir si la personne connaît des problèmes de santé susceptibles d'avoir une incidence sur le travail recherché est systématiquement posée lors de l'entretien individuel. Le souhait de la personne de ne pas s'ouvrir sur ce point, de taire des difficultés est respecté. Son choix de ne pas relayer cette information à son référent social est également pris en compte. Pour ces raisons et du fait des difficultés de santé récurrentes rencontrées, l'important travail partenarial fondé depuis des années entre les structures de LAHSo et les hôpitaux (notamment psychiatriques), les Centres de soins, d'accompagnement et de prévention en addictologie (CSAPA), l'équipe mobile en addictologie ARIA, les centres médico-psychologiques, médecins etc est capital.

Le Lieu Ressources souhaite, comme cela a déjà été mentionné, à la fois aller plus loin dans la modélisation et la transposition d'outils et de pratiques en faveur de l'emploi des personnes en situation de précarité, et mieux répondre aux publics atteints de troubles psychiques. Cette dynamique innovante se traduira par deux partenariats opérationnels en 2018 avec Messidor Région Auvergne Rhône Alpes et Working First 13 (Marseille).

- Les partenaires de l'économie marchande et solidaire

Le Lieu Ressources Emploi-Formation contribue également à **transformer les relations partenariales de LAHSo avec les entreprises** du secteur marchand et de l'économie sociale et solidaire locales. L'ACI joue un rôle de fer de lance, qui permet de prospecter des entrepreneurs, des entreprises sur le territoire et, à partir des partenariats développés, nouer des relations emploi durables au bénéfice des personnes accompagnées au sein du Lieu

Ressources. LAHSo a ainsi pu formaliser des partenariats avec l'Opéra de Lyon, Hermès, participer à la création des villages de la solidarité...Un portefeuille d'entreprises se constitue par ce biais. Les partenariats avec les autres acteurs de l'emploi permettant par ailleurs de développer et de mutualiser les entrées auprès des entreprises.

3.4.2 IMPACTS VIS-A-VIS DES PARTENAIRES STRATEGIQUES ET FINANCIERS

A l'échelle locale et nationale, LAHSo siège comme membre actif au sein d'un certain nombre d'instances ou de regroupements : Fédération des acteurs de la solidarité, Conseil départemental de l'insertion par l'activité économique (CDIAE), Maison de Camille (regroupement d'ateliers éthiques et solidaires), Synerg'IAE, commission PLIE de Lyon, commission insertion du 3e arrondissement, le Site polyvalent lyonnais d'insertion et de formation. Elle travaille étroitement avec un certain nombre de collectifs (tels que SOIF de connaissances, la Mission régionale d'information sur l'exclusion) dédiés à la recherche et à la formation des acteurs de terrain.

A travers son projet de Lieu Ressources, et au sein de ces instances, elle a pu sensibiliser ces acteurs aux enjeux de lutte contre le non recours et d'accès de tous aux droits, dont le droit à l'emploi. Sa connaissance fine du terrain lui a permis d'identifier des besoins mal ou non couverts, de les faire reconnaître et de co-construire une réponse articulée aux ressources existantes, qui continue d'évoluer. L'expérimentation qu'elle a conduite avec l'appui d'un certain nombre de partenaires associatifs et publics, parmi lesquels la Direction départementale de la cohésion sociale, le PLIE, nourrit les réflexions et les actions engagées sur le territoire local et national en faveur de l'emploi des personnes en situation de grande précarité, sans logement personnel.

Travailler en transversalité en mutualisant les compétences et les financements, sortir des prérequis normés et de la logique de levée des freins pour défendre un accompagnement inconditionnel, repenser l'évaluation de l'action en conséquence ; tout ceci suppose une grille de lecture différente de celles employées jusqu'alors. Un travail de concertation reste à réaliser vis-à-vis des partenaires publics de l'emploi de ce point de vue-là. Encore à ce jour, l'action préparatoire, assurée en amont de l'accès à l'emploi, par le Lieu Ressources, en dehors de l'ACI "Le Grenier" et du PLIE échappe à la Direccte.

Au cœur de cet écosystème dense et complexe, le Lieu Ressources ne dispose pas à ce jour de comité de pilotage ou de comité de financeurs.

4. ANALYSE DES CRITERES DE REUSSITE ET DE BLOCAGE DU PROJET EXPERIMENTE EN VUE DE SON ESSAIMAGE

4.1 Prise en compte du contexte national, local et européen en vue du déploiement du projet.

4.1.1 DES BESOINS IMPORTANTS IDENTIFIES NON OU INSUFFISAMMENT SATISFAITS

20 projets innovants, portant sur l'hébergement et d'accès au logement de personnes sans domicile stable sélectionnés et financés par la Dihal depuis 2013 ont fait l'objet d'une évaluation par l'Ansa en 2016⁹. Au-delà de l'amélioration de l'accès des publics en difficulté au logement ou à l'hébergement, l'étude s'est intéressée à analyser les évolutions produites par l'effet de pratiques d'accompagnement renouvelées, sur le plan de l'accès aux droits d'une part et de l'insertion professionnelle d'autre part. Il ressort de l'étude que les bénéficiaires des différents projets évalués voient globalement leur situation professionnelle s'améliorer entre leur entrée et leur sortie des dispositifs. Cette progression ne touche cependant pas les publics cibles (femmes victimes de violences conjugales, sortants de prison, jeunes en errance et grands exclus/divers) avec la même intensité¹⁰. Les résultats en termes d'accès à l'emploi sont variables d'un public cible à l'autre mais **seuls "les grands exclus" ne voient pas leur situation à l'emploi s'améliorer, voire accusent un recul des situations d'emploi**. Parmi les projets innovants évalués les ciblant, l'accompagnement vers et dans le logement est souvent articulé avec des compétences sociales et médico-sociales mais peu avec des actions vers l'emploi. **L'insertion professionnelle s'inscrit comme une dimension manquante de l'accompagnement global de ces personnes**. Elle demeure un point fragile.

Ces personnes en situation de grande précarité ne relevant pas d'"accidents de vie" mais d'un cumul de difficultés (troubles psychologiques, maladies chroniques, addictions...) constituent une part croissante des publics des structures du secteur de l'accueil, d'hébergement et d'insertion (AHI). Leur nombre est exponentiel, puisqu'entre 2001 et 2012 l'INSEE estime que le nombre de personnes sans domicile a augmenté de 50%¹¹. Cette augmentation s'explique par des facteurs structurels (crise du logement, massification du chômage, explosion des solidarités familiales, phénomène d'isolement...) et conjoncturels (intensification des flux migratoires). En tout état de cause les besoins ont profondément évolué : ils se sont accrus et complexifiés du fait de l'imbrication des difficultés et de la diversification des profils. Ils impactent en écho les prises en charge, bousculant des modalités d'accompagnement devenues obsolètes ou inopérantes.

Ces évolutions ont conduit les acteurs de terrain à inventer de nouvelles approches et à renouveler leurs pratiques.

⁹ "Innovation sociale dans le champ de l'hébergement et de l'accès au logement – Evaluation des dispositifs lauréats de l'appel à projets conjoint DIHAL, DGCS et DHUP de l'année 2013", Les Contributions n°17, Ansa et DIHAL, Janvier 2016, 91p.

¹⁰ Idem, p.78

¹¹ Insee Première "L'hébergement des sans domiciles en 2012" n°1455, juillet 2013.

4.1.2 UNE PREOCCUPATION PUBLIQUE : LA RECONNAISSANCE PROGRESSIVE DES APPROCHES GLOBALES ET INTEGRES "LOGEMENT ET EMPLOI D'ABORD"

Depuis les années 90, l'offre d'hébergement et de logement accompagné s'est organisée selon le principe d'un parcours en escalier, comme déjà sus-évoqué, censé mener de la rue au logement. L'emploi de son côté est littéralement sorti des objectifs prioritaires d'accompagnement des personnes sans logement personnel, conditionné qu'il était à la levée de freins sociaux ou sanitaires préalables selon une même logique "d'ascension dans l'insertion". Or un phénomène de verrouillage est observé : une sélection des publics est opérée à l'entrée des dispositifs d'insertion professionnelle, reconnue par les acteurs de terrain, qui porte atteinte à l'égalité d'accès de tous aux droits fondamentaux¹², met à mal la fluidité des parcours et la mobilisation du droit commun.

Depuis plus de 10 ans, un certain nombre d'acteurs de terrain, d'associations¹³ et de fédérations¹⁴ interpellent les pouvoirs publics sur le fait que l'accès compromis au logement et à l'emploi sont la résultante de **leur exclusion des dispositifs censés les accompagner et d'une prise en charge inadaptée à leurs besoins**. Un accès direct est défendu à la place.

L'approche du "logement d'abord" telle qu'inspirée du programme américain "Housing first" et intégrée dans la stratégie nationale dès 2010¹⁵ défend les principes suivants:

- L'accès direct et inconditionnel à un logement autonome, permanent, de droit commun
- L'usager au cœur du dispositif avec une prise en compte de sa demande, le respect de ses choix
- Des services d'accompagnement flexibles, pluridisciplinaires, intensifs, reposant sur une aide individualisée étroitement articulée avec les services de droit commun.

L'approche de "l'emploi d'abord" développée et formalisée dans le champ médico-social à l'attention de personnes souffrant de handicap psychique défend des principes hautement similaires, à savoir :

- L'accès à l'emploi en milieu ordinaire et de droit commun
- La personne au centre du dispositif : respect de ses choix et préférences, prise en compte de sa demande de mise en emploi sans la conditionner à des capacités présumées ou conditions préalables
- Un accompagnement personnalisé, intensif (qui évite les évaluations prolongées et les étapes préparatoires), inconditionnel et illimité dans le temps
- Le développement d'un réseau d'employeurs.

A travers la création de son Lieu Ressources Emploi-Formation, LAHSo a inscrit ses activités au cœur de ces objectifs et, de manière plus générale, de ce mouvement de refonte de l'action

¹² Loi du 29 juillet 2008 n°98-657 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions

¹³ Les Enfants de Don Quichotte et le mouvement d'occupation des bords du Canal Saint-Martin à Paris en décembre 2006.

¹⁴ Conférence de consensus Feantsa/Fnars "Sortir de la rue", décembre 2007

¹⁵ Création de la Délégation interministérielle à l'hébergement et à l'accès au logement en juillet 2010; élaboration d'une stratégie du "Logement d'abord" pour les personnes sans abri ou mal logées-DIHAL 30 juin 2011; Arrêté du 11 avril 2011 portant agrément d'une expérimentation d'actions médico-sociales "Un chez soi d'abord" en faveur de personnes en situation de précarité. Un plan quinquennal "Logement d'abord" a été annoncé par le Ministre de la cohésion des territoires, Richard Ferrand, le 6 juin 2017.

et des politiques sociales en faveur du respect des droits fondamentaux des personnes concernées. Celui-ci se heurte encore à des résistances culturelles et organisationnelles importantes, à l'embolisation des dispositifs en même temps que se raréfient les moyens financiers et, enfin, requiert un temps long pour pouvoir asseoir une stratégie réellement partagée.

4.1.3 DES POLITIQUES ET DES PRATIQUES INNOVANTES A RENFORCER SUR LES TERRITOIRES

La Fédération des acteurs de la solidarité (FAS) représente 90% des CHRS en France. Dans une perspective de soutien effectif à l'accompagnement global des personnes, la tête de réseau a mené en juillet 2015 une enquête auprès de ses adhérents relevant de l'hébergement sur leur mode de coordination avec le secteur de l'IAE et leurs propres actions vers l'emploi¹⁶. Cet état des lieux, réalisé sur la base de questionnaires et d'entretiens téléphoniques, devait permettre d'identifier les modalités d'orientation et d'accompagnement à l'emploi mises en œuvre par les structures de l'accueil, de l'hébergement et de l'insertion (AHI), avec une focale sur les pratiques d'orientation vers les SIAE. Il devait également identifier le contenu de l'accompagnement social proposé de l'autre côté par les SIAE en repérant les modalités de coopération avec les structures de l'AHI.

Éléments de retours recueillis dans le cadre de cette enquête :

Les structures de l'hébergement ne présentent que rarement des partenariats formalisés avec les acteurs de l'emploi. Les liens avec les services publics de l'emploi se limitent souvent à de simples orientations et les structures d'insertion professionnelle sont rarement identifiées comme des partenaires privilégiés. Ces orientations se limitent souvent à la transmission des coordonnées ou à l'envoi d'une fiche de liaison. Les entretiens tripartites ou les diagnostics partagés sont beaucoup plus rares. Les structures de l'hébergement expliquent ces faibles niveaux de coopération par le **manque de poste d'insertion et une sélectivité** et un niveau d'exigence des SIAE incompatible avec leurs publics. Dans une approche en escalier, on pourrait considérer les structures d'hébergement comme des sas de préparation à l'IAE. Cependant face au manque de postes d'insertion, **89% des structures de l'AHI déclarent réaliser un accompagnement à l'emploi**. Sans passer par l'IAE, 45% des structures interrogées travaillent directement avec des entreprises. L'accompagnement à l'emploi est bien une des missions conduites par les structures d'hébergement, le plus souvent indépendamment des parcours de l'IAE, mais sa mise en œuvre varie considérablement d'une structure à l'autre.

Si la mission d'accompagnement à l'emploi est considérée pour 75% des structures d'hébergement comme relevant d'une responsabilité partagée de l'ensemble de l'équipe socio-éducative, 38% présente un référent emploi dédié, et 20% ont fait le choix de mutualiser cette fonction avec d'autres structures.

90% des structures d'hébergement répondantes ont déclaré proposer un accompagnement standard (aide à l'élaboration du projet professionnel, rédaction de CV, aide à la recherche d'emploi...) tandis que 60% ont déclaré assurer en sus un accompagnement renforcé (simulations d'entretien, conseil sur la formation professionnelle...).

¹⁶Fnars "Enquête accompagnement Emploi", synthèse juillet 2015.

Les AAVA : Un outil des CHRS pour remettre les personnes en activité.

En remplacement des centres d'adaptation à la vie active (CAVA) créé en 1979, les actions d'adaptation à la vie active (AAVA) sont apparus en 2001 au moment où le secteur de l'IAE s'est vu séparé du domaine de l'action sociale. Portées par des CHRS, les AAVA ciblent les personnes cumulant les difficultés considérées comme pas en mesure d'effectuer un travail régulier donc ne relevant pas de l'IAE. Ces dispositifs sont fondés en moyenne à 74% sur des contributions publiques (dotation globale de CHRS, financement DIRECCTE de contrats aidés ...). Certains AAVA sont mutualisées entre différents établissements d'une même structure porteuse tandis que d'autres sont caractérisées par un fonctionnement en différents services assez indépendants au sein d'un même établissement.

L'accompagnement inférieur ou égal à 6 mois consiste en :

- Un apprentissage des règles nécessaires à l'exercice d'une activité professionnelle.
- Un diagnostic de la situation des personnes
- Des propositions d'activités occupationnelles rémunérées aux pécules ou au salaire.
- Une orientation de la personne vers d'autres dispositifs en fonction des places (SIAE, ESAT...), des difficultés de la personne et de la réalité du marché du travail.

Sur la base de ces retours, la FAS a initié la même année un travail d'appui et de formation à l'attention des centres d'hébergement et des CADA pour leur permettre de monter en compétence sur le volet insertion professionnelle : réalisation de fiches spécifiques à destinations des adhérents, accompagnement de projets collectifs entre structures d'hébergement et structures de l'IAE, module de formation d'accompagnement à l'emploi élaborée à l'attention des professionnels des structures d'hébergement (4 territoires ciblés en 2015, 6 en 2016).

L'enjeu du soutien à la consolidation et à l'essaimage de cette démarche portée par le Lieu Ressources Emploi-Formation en faveur de l'aide au retour à l'emploi des personnes hébergées et en situation de grande exclusion, répond directement aux objectifs de l'Accélérateur d'innovation sociale.

Il requiert de revenir plus finement sur les facteurs de réussite et de blocage liés au projet ainsi que les différentes autres modalités possibles de mise en œuvre de l'insertion professionnelle de publics sans logement personnel.

4.2 Analyse des critères de réussite et de blocage de l'action et de son essaimage

Les entretiens téléphoniques et sur site réalisés dans le cadre de l'étude de faisabilité avec les professionnels et quelques résidents de LAHSo, certains partenaires de la structure (DDCS, Direccte, FAS) et d'autres acteurs impliqués dans ce type de démarche ailleurs en France en faveur de l'accompagnement à l'emploi de personnes hébergées (CIFA à Paris¹⁷, Service

¹⁷ Localisé à Paris, rattaché à l'APCARS depuis 2015, le CIFA, établissement de l'APCARS depuis 2015, a un savoir-faire de plus de 20 ans dans l'insertion professionnelle par le biais de stages en entreprises proposés à des personnes en difficulté d'insertion, hébergées notamment au sein des CHRS de l'APCARS.

Emploi à Marseille¹⁸) ont permis d'identifier les principales conditions suivantes, déterminantes pour une bonne mise en œuvre de l'action :

- L'adhésion et l'accompagnement de la structure à la démarche de changement
- La constitution d'une équipe pluridisciplinaire engagée
- La structuration d'un projet calibré en fonction de la taille de la structure, de ses moyens et de son écosystème
- La formalisation d'outils et de processus
- La coordination étroite avec les acteurs de l'emploi et de l'insertion locaux
- L'implication des acteurs publics

4.2.1 CRITERES INTERNES A LA STRUCTURE

L'ADHESION ET L'ACCOMPAGNEMENT DE LA STRUCTURE A LA DEMARCHE DE CHANGEMENT

Les approches d'un logement et d'un emploi d'abord telles que décrites précédemment emportant un changement de culture et de posture radical de la structure d'hébergement (dans son cadre et ses principes d'accueil), des professionnels qui y travaillent (de l'action sociale en particulier) et de la place des personnes hébergées, l'adhésion de tous les acteurs au sein de la structure est primordiale : tant celle des administrateurs, de la direction que de l'ensemble des salariés.

La résistance au changement est en creux le point le plus complexe et le plus long à lever. Sans adhésion, l'action d'insertion professionnelle portée en faveur des résidents ne saurait aboutir. A l'inverse, plus le projet sera **accompagné en amont par l'équipe**, plus il s'intégrera et sera efficient.

Un an a été nécessaire par la responsable du service Service Emploi à Marseille, de formation emploi/économie, pour trouver sa place au sein de l'équipe du CHRS, à dominante sociale, et être suivie. Elle s'est adaptée à leur mode de fonctionnement et est parvenue à les faire adhérer à la démarche par l'exemple, et en consacrant un temps important à la sensibilisation et au travail de pédagogie.

La culture de concertation interprofessionnelle, avec la participation de personnes hébergées, développée au sein de LAHSo et de ses commissions de travail transversales a également joué un rôle déterminant dans la mise en œuvre de la démarche.

L'adhésion doit se faire sur une **vision partagée du projet, dans sa philosophie jusque dans ses déclinaisons concrètes**. Ainsi la mise en stage non rémunéré de personnes en aménagement de peine ou de bénéficiaires du RSA de Seine Saint-Denis proposé jusque-là par le CIFA heurte-t-il les attendus des travailleurs sociaux travaillant au sein des CHRS de l'APCARS. Mal vécu par eux, ce projet est sans doute mal présenté et l'amorce entre les deux services est compliquée.

¹⁸ Le Service Emploi de l'APCARS à Marseille propose à des personnes, prises en charge au CHRS Athènes, en rupture dans leur parcours professionnel un accompagnement individualisé, réaliste, les engageant dans une dynamique en vue de l'accès à un emploi durable.

Les deux grandes dimensions du service :

- un coaching individuel aux personnes en vue de leur retour à l'emploi ;
- une assistance aux entreprises et un partenariat avec les structures pour faciliter et garantir le bon déroulement de la mise en emploi, du stage ou de la formation.

Il interroge nécessairement le sens de l'engagement professionnel des uns et des autres, dans une lecture enrichie, parfois opposée.

La restructuration stratégique et opérationnelle de l'offre d'accompagnement induite par la formalisation d'une compétence interne en matière d'insertion professionnelle doit donc être validée collectivement. Cette réflexion et ce travail sur le changement sont continus, se conduisant de manière itérative plutôt que linéaire.

La conduite du changement exige d'une part des compétences managériales évidentes pour la sensibilisation et la formation des équipes mais aussi la prise en compte de l'évolution de leur situation.

Zoom sur l'analyse sociologique des organisations.

Les grilles de lecture développées par la sociologie des organisations avec en premier lieu Michel Crozier s'avèrent très opérantes pour accompagner le changement au sein d'une institution aussi complexe qu'une association comptant plusieurs services différents et des spécialités diverses.

La **lecture en termes de ressources et de rapports de forces** entre les différents professionnels peut permettre de comprendre l'attachement des personnes au statu quo et ainsi de mieux accompagner le changement en l'appréhendant à partir de la situation de chacune des personnes impliquées.

Enfin, cette mobilisation ne se conçoit que dans un temps long.

LA CONSTITUTION D'UNE EQUIPE PLURIDISCIPLINAIRE ENGAGEE SUR LE PROJET

L'objectif de l'action étant de faire monter en compétences les structures d'hébergement en matière d'insertion professionnelle et d'actions préparatoires à l'emploi, de nouvelles expertises spécifiques sont requises aux côtés des compétences strictement sociales. Les deux doivent aller de pair, dans une lecture articulée et intégrée.

La plupart des centres d'hébergement sondés dans le cadre de l'enquête conduite en 2015 par la Fédération des acteurs de la solidarité faisaient porter cette mission "emploi" par un professionnel social. Cette pratique se heurte à quelques limites dès lors que l'action envisagée à l'égard des résidents entend être "renforcée", c'est à dire aller au-delà du soutien à la rédaction de lettre de motivation, à la constitution de CV, dans une logique d'emploi d'abord... La compréhension des enjeux, des outils et des dispositifs de soutien à la formation, à la mise en situation de travail, à la prospection auprès des entreprises, la connaissance fine des acteurs de l'emploi, la capacité à travailler à partir de compétences transférables et de métiers méritent de s'adosser à des savoir-faire spécifiques.

Loin de remettre en cause la compétence du travailleur social, la pluridisciplinarité à amener à travers cette action d'insertion professionnelle passe par deux leviers distincts ou complémentaires :

- Faire évoluer les spécialités sociales des équipes sur place, notamment afin d'améliorer l'identification des dispositifs portés par les acteurs de l'emploi, les

orientations et l'articulation des interventions - faire éventuellement monter par le volontariat un ou plusieurs travailleurs sociaux sur la référence emploi qui puissent venir en appui de leurs collègues ;

- Intégrer dans l'équipe un référent emploi issu de la formation ou de l'insertion pour renforcer l'offre de service auprès des personnes hébergées et des professionnels de structures.

Cette pluridisciplinarité, LAHSo la défend également à travers le **recrutement d'un travailleur pair**, dans une fonction d'intermédiation entre professionnels et résidents, de prescription et enfin de révision / re-questionnement du cadre et des pratiques institutionnels. Cette fonction de travailleur pair est particulièrement attendue de la part de l'équipe professionnelle. Elle ancre davantage la place accordée aux personnes accompagnées.

LA FORMALISATION D'OUTILS ET DE PROCESSUS SPECIFIQUES

La formalisation de procédures de travail et d'outils, capables sur le plan opérationnel de porter cette mission transversale, est parallèlement nécessaire. L'objectif est de pouvoir garantir la cohérence de l'accompagnement et donc des interventions professionnelles. Parmi ceux-ci peut-on viser notamment (indépendamment des outils et processus propres aux modules de formation qui pourraient être construits en interne) :

A l'égard des personnes accompagnées vers et dans l'emploi :

- Processus d'accueil, d'information, d'orientation, d'accompagnement, de suivi et d'évaluation
- Supports et moyens de communication, d'information sur l'offre de service
- Calendrier et plannings *ad hoc*
- Outils de bilan/d'évaluation dédiée à la situation d'emploi des personnes
- Outils capables d'aider à identifier, reconnaître, évaluer et reporter les compétences (notamment issues des expériences de vie)
- Tableau de bord d'orientation et de suivi
- Outil d'évaluation ...

A l'égard des professionnels, bénévoles, travailleurs pairs de la structure :

- Processus de sensibilisation, d'information, de prescription, de concertation et d'évaluation croisée, de suivi
- Outils de communication internes
- Procédure et outils de diagnostic partagés (création d'un guide assurée par exemple par la référente du service emploi à Marseille à l'attention de ses collègues afin de les aider dans le bilan à établir sur la situation d'emploi de la personne avant son orientation sur le service)
- Fiches de prescription/d'orientation
- Outils de retours partagés, dans le respect des règles liées au secret professionnel et le partage d'informations...

A l'égard des partenaires de l'emploi :

- Processus de présentation, d'information, de prescription/orientation, de diagnostic partagé, de suivi

- Outil répertoriant l'ensemble des acteurs locaux à impliquer dans le travail inter partenarial
- Fiche de prescription/d'orientation
- Outils d'évaluation ou de diagnostic partagé
- Outils de reporting et de suivi dans le respect des règles liées au secret professionnel et le partage d'informations...

4.2.2 CRITERES EXTERNES A LA STRUCTURE

LA STRUCTURATION D'UN PROJET CALIBRE EN FONCTION DE LA TAILLE DE LA STRUCTURE, DE SES MOYENS FINANCIERS ET DE SON ECOSYSTEME

Le type d'action à mettre en place au sein des structures d'hébergement en vue de renforcer l'action de retour à l'emploi des personnes en situation de précarité tient compte d'un certain nombre de paramètres : l'histoire et le positionnement spécifique de la structure (par exemple communautaire ou centré sur la personne), sa taille et ses effectifs salariés, ses relations partenariales, les dispositifs existants voisins relevant de l'insertion professionnelle, la proximité ou non d'autres structures d'hébergement, la nature de son territoire (urbain, péri-urbain, rural), les besoins à couvrir.

Les échanges entretenus dans le cadre de l'étude de faisabilité laissent à ce stade entrevoir trois modalités possibles de mise en œuvre de l'action en faveur de l'insertion professionnelle des personnes en situation de grande exclusion, qui peuvent en outre correspondre à des étapes de prise en charge différentes et complémentaires :

- Un modèle internalisé : LHASo à Lyon et Service Emploi à Marseille

La structure d'hébergement fait le choix ici d'internaliser la compétence socioprofessionnelle et de proposer une action directe en faveur de l'employabilité et de l'emploi des résidents. Cette option était naturelle pour LHASo qui avait déjà expérimenté en ses murs un service emploi à l'attention des femmes résidentes et qui porte par ailleurs un ACI depuis 2002. La référence emploi participe à fluidifier les mobilisations du droit commun en satisfaisant les besoins peu ou mal couverts (niches), en renforçant le rôle des acteurs situés à d'autres carrefours de l'insertion professionnelle et en tuilant ainsi des trajectoires marquées jusque-là par de nombreuses ruptures.

Un autre exemple de service internalisé : Service Emploi à Marseille

En 2015, un des CHRS situés à Marseille de l'APCARS - association de politique criminelle appliquée et de réinsertion sociale - a mis en place en son sein un service d'accompagnement vers l'emploi des personnes hébergées.

Ce Service Emploi Marseille porte des principes d'action similaires à ceux du Lieu Ressources : partir de la demande de la personne, proposer un parcours inconditionnel vers l'emploi, assurer un accompagnement personnalisé et global grâce à une équipe pluridisciplinaire et non un référent unique. La structuration du service basé sur un conseiller spécialisé dans l'accompagnement à l'emploi implique une sensibilisation et une coordination fine avec le reste de l'équipe. L'APCARS n'intègre pas à Marseille de service IAE comme l'ACI à LAHSo mais l'articulation avec l'IAE est fluidifiée par la reconnaissance du statut de prescripteur SIAE au service emploi. Avec des principes d'action et de structuration similaires à ceux du Lieu Ressources, le service emploi accompagne des personnes hébergées sans sélection mais avec la particularité d'avoir été orientées par la justice.

Résultats avérés sur l'employabilité et la mise en emploi des personnes :

60% acquièrent une qualification dans des secteurs d'activités porteurs sur le territoire marseillais.

50% des personnes travaillent après 6 mois de prise en charge (CDD, CDI, mission intérimaire, contrats aidés).

Ce modèle suppose que la structure ait les moyens de détacher, à coûts constants, un ou des professionnel.s au sein de ses équipes afin de le.s placer sur l'action, ou d'embaucher un nouveau professionnel. Il suppose également que la structure soit suffisamment importante, et le nombre de résidents élevés, pour structurer une telle offre de service, en transversalité de l'accompagnement social déjà opéré.

- Un modèle mutualisé : P.E.R.L.E à Lyon, Le Roseau à Marseille

L'action d'insertion professionnelle à destination des personnes hébergées assurée par P.E.R.L.E est portée par un acteur (en l'occurrence le Foyer Notre Dame des Sans Abris) mais mutualisée aux associations, structures d'hébergement et référents sociaux du territoire. Créé à l'initiative du Préfet en 2012, soutenu par la direction départementale de la cohésion sociale ainsi que des mécènes privés, ce dispositif pluri partenarial permet **d'optimiser l'effort de prospection et de constitution d'un portefeuille d'entreprises partenaires** conséquent à l'échelle d'un territoire. Il évite de démultiplier les sollicitations vis-à-vis des acteurs économiques. P.E.R.L.E constitue un appui pour les structures qui ne peuvent pas se doter en interne de ressources suffisantes, et un levier supplémentaire pour toucher de nouvelles entreprises. Au regard du nombre de besoins à satisfaire et de ses modalités de fonctionnement, il peut cependant être amené à poser un minimum de prérequis et viser de ce fait des publics qui sont plus proches de l'insertion. Il s'appuie dans ce cas sur le développement des compétences socioprofessionnelles au sein des structures partenaires étant entendu qu'il ne peut à lui seul répondre à la totalité des demandes d'insertion du public cible.

A Marseille, un coordinateur emploi a été recruté, au service d'un groupement de 5 CHRS. Il doit sensibiliser les partenaires de l'emploi à la spécificité des publics CHRS afin d'améliorer l'accompagnement et la remobilisation des personnes concernées et veiller à coordonner les actions d'accompagnement social afin que celles-ci intègrent l'élaboration d'un projet professionnel et mobilisent les acteurs spécialisés. Ces missions sont soutenues par l'Etat (politique de la ville et de la cohésion sociale), la Région, le département et la Ville.

Ce modèle suppose une impulsion sinon un soutien politique fort, un nombre d'acteurs concernés et impliqués suffisants, des moyens de communication et de coordination importants. L'offre de service spécifique proposée éventuellement par chaque partenaire et leurs modalités d'intervention doivent être parfaitement identifiés et reconnus pour garantir une lisibilité et une compréhension claire des points d'articulation entre ce qui peut être porté en interne et ce qui peut être mutualisé.

- Un modèle externalisé :

Enfin, pour les structures qui ne sont pas en capacité de structurer en interne une référence emploi, la mise en œuvre d'un partenariat engagé avec un acteur reconnu de l'insertion, sensibilisé aux problématiques des personnes en situation d'exclusion, peut-être une première réponse. Le CIFA, quoi que rattaché depuis 2015 à l'APCARS, illustre ce travail d'intermédiation entre acteurs judiciaires et sociaux en faveur de la mise en situation de travail de jeunes en aménagement de peine. Référence peut également être faite à l'alliance innovante promue à travers le programme Travail alternatif payé à la journée qui fait travailler ensemble autour de jeunes en rupture avec les institutions et souffrant d'addictions structures médico-sociales engagées dans la réduction des risques, associations intermédiaires et fournisseurs de mission.

Ce modèle suppose de trouver des acteurs engagés localement capables de s'affranchir en partie des critères et contraintes habituellement à l'œuvre dans le champ de l'insertion professionnelle, une capacité à animer et à coordonner les actions et les cultures de travail.

Travailler à mieux arrimer centres d'hébergement et structures d'insertion par l'activité économique ne suffira cependant pas à répondre à l'étendue des besoins. 1 500 000 personnes sont accompagnées en insertion, 900 000 personnes sont hébergées.

Le développement de compétences au sein des centres d'hébergement demeure en tout état de cause un préalable obligatoire pour envisager un travail partenarial efficient en faveur de l'accompagnement dans et vers l'emploi des personnes hébergées (ne serait-ce que pour assurer une montée en compétence sur l'orientation).

Une impulsion est nécessaire pour aller plus loin en ce sens.

La formalisation d'une équipe ou d'un acteur dédié à l'emploi au sein des structures d'accueil, d'hébergement et d'insertion, même dans l'hypothèse d'un modèle mutualisé, commande de **réaliser préalablement un état des lieux ou diagnostic clair des compétences et des pratiques développées au sein des structures.**

LA COORDINATION DES ACTEURS ET DES DISPOSITIFS A L'ECHELLE DU TERRITOIRE

Un dispositif interne ou mutualisé aux structures de l'AHJ destiné à développer l'accompagnement à l'emploi des personnes résidentes ne pouvant se penser qu'en

interaction étroite et constante avec les acteurs de l'emploi, de l'insertion et de la formation, l'enjeu de la coordination entre les diverses parties prenantes est fort.

Comprendre qui fait quoi, identifier et valoriser les capacités et spécificités de chacun, préserver la diversité des approches et des modalités de prise en charge comme autant de moyens de prendre en compte la diversité des besoins des personnes concernées, cerner les complémentarités, **donner à voir et à comprendre la pluralité et la cohérence des interventions** ainsi articulées, tout cela doit être réalisé dans le cadre d'un diagnostic local.

Ainsi pensés, **les dispositifs se dynamisent**. Dans le cas contraire, le risque est d'aboutir à un empilement de dispositifs ou à une incohérence ou illisibilité de l'offre. Il peut également être de perdre des niveaux de réponses pourtant adaptées à une partie des publics et de produire de nouveau du non recours.

Ce travail en réseau suppose de trouver un ou plusieurs "animateurs" capable d'impulser et de porter l'effort de coordination. A Lyon, la direction départementale de la cohésion sociale a institué un comité de pilotage et un comité technique autour du projet P.E.R.L.E. La mise en synergie des acteurs a permis de s'entendre sur l'hétérogénéité des publics, des besoins et la nécessité de s'adapter à chaque niveau. Les dispositifs identifiés sur le territoire ont ainsi pu être appréhendés en complémentarité :

- Remobiliser les personnes à travers les AAVA
- Soutenir la formation sociolinguistique à l'attention des personnes migrantes
- Développer les référents professionnels au sein des associations notamment à l'attention des personnes les plus éloignées de l'emploi et des cadres de l'insertion professionnelle
- Accompagner et positionner les publics hébergés plus proches de l'insertion.

Deux niveaux de concertation et de coordination peuvent être envisagés :

- Un niveau de concertation et de coordination opérationnel

Il réunit régulièrement les acteurs de terrain, de l'insertion et de l'hébergement, qui œuvrent au quotidien au travail d'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de précarité, hébergées : pôle emploi, missions locales, maison de l'emploi, PLIE, SIAE, structures d'hébergement... Ces échanges permettent l'acculturation des professionnels en présence, de partager les difficultés, de travailler concrètement l'articulation avec l'emploi, de co-construire des réponses adaptées et "de faire bouger les lignes" (à titre d'exemple : amener pôle emploi à transférer sa compétence de mise en emploi directe des personnes afin de fluidifier les parcours). Dans une logique de bottom-up, ces retours permettent d'enrichir et de structurer les politiques locales.

- Un niveau de concertation et de coordination stratégique

Il implique en sus les services déconcentrés de l'Etat (unités départementales de la Direccte), les instances locales de l'emploi, CDIAE, les acteurs publics sociaux (CCAS, CAF), les représentants des collectivités (région, département, métropole) ou encore les têtes de réseau FAS/COORACE. L'enjeu est de pouvoir, à cette échelle, transcrire des objectifs ainsi qu'un programme d'action partagés, en considération notamment des retours assurés par les acteurs de terrain.

L'implication des acteurs publics

Elle a été déterminante dans la mise en œuvre du modèle mutualisé, en contribuant notamment à son financement spécifique (Etat, département, Ville).

Elle reste importante pour les modèles internalisés ou externalisés au regard de la mission d'identification des actions innovantes portées sur le sujet par les acteurs du territoire, et de leur niveau de déploiement. Leur capacité enfin à structurer et animer une concertation politique transversale doit utilement pouvoir être mobilisée.

4.3. Récapitulatif des enjeux à prendre en compte dans l'essaimage.

4.3.1 ANALYSE SWOT

<p>Lieu Ressources</p>	<p>Forces</p> <p>Structuration à « moyens constants »</p> <p>Démarche d'aller vers : initier une démarche depuis les lieux d'hébergement, là où vivent et se remobilisent les personnes</p> <p>Diversité des structures et services portés par LAHSo permettant de garantir une diversité d'entrée sur le dispositif et la mixité des publics</p> <p>Mutualisation assurée en interne</p>	<p>Faiblesses</p> <p>Absence de comité de pilotage</p> <p>Financements spécifiques ou supplémentaires sur cette action difficiles en raison de sa transversalité (cloisonnement des financements hébergement/insertion pro) et des contraintes budgétaires fortes</p>
<p>Essaimage du Lieu Ressources</p>	<p>Opportunités</p> <p>Intérêt reconnu par les politiques publiques pour les approches fondées sur le logement ou l'emploi d'abord (retours d'expérimentations, plan quinquennal...)</p> <p>Action qui fait la synthèse des deux approches</p> <p>Volume important des besoins au regard du nombre croissant de personnes hébergées : nécessité que les CHRS puissent agir directement en faveur de l'emploi en faveur des personnes hébergées au regard des ressources d'insertion professionnelle disponibles</p> <p>Manque de temps et d'expertise en matière d'accompagnement des publics en grande exclusion des acteurs classiques de l'emploi et de l'insertion</p> <p>Permettre une montée en compétence des TS sur l'insertion professionnelle => Meilleure capacité d'orientation => Mise en cohérence des dispositifs (internes, mutualisés et/ou externes) et</p>	<p>Menaces</p> <p>Empilement des dispositifs en cas de défaut de coordination</p> <p>Mise en concurrence entre les dispositifs en cas de défaut d'analyse sur les complémentarités</p> <p>Financements publics orientés en priorité sur les services d'hébergement d'urgence plutôt que sur les services d'accompagnement</p> <p>Temps et haut niveau de mobilisation requis pour développer une compétence emploi</p> <p>Résistance au changement de la part des professionnels sociaux (référence unique/levée des freins préalable à l'emploi)</p>

	fluidification des mobilisations des ressources du droit commun Modélisation de dispositifs d'accompagnement vers et dans l'emploi en faveur des personnes hébergées adaptable selon les réalités locales Offre de service complémentaire aux AAVA et dispositifs classiques d'insertion	
--	--	--

Cartographie des risques identifiés :

Impact	Cata		Porter seul la démarche		
	Sévère		Empilement des dispositifs/absence de coordination		Résistance au changement
	Modéré				
	Faible	Concurrence			Temps requis pour mettre en œuvre la démarche et observer ses effets
	Nul				
			Improbable	Possible	Probable
		Probabilité			

4.3.2 AUTRES ENJEUX DE LA DEMARCHE : MODELISER UNE ACTION FONDEE SUR LE JOB COACHING

LAHSo est parvenue à réformer son fonctionnement interne et les missions sociales d'accompagnement en structurant un véritable service, pluridisciplinaire, dédié au retour à l'emploi des publics accompagnés.

La structure souhaite **aller plus loin dans l'effort de modélisation** de l'accompagnement vers et dans l'emploi des personnes hébergées en s'inspirant de la méthode Individual Placement and Support (IPS) et de l'emploi accompagné destiné aux personnes reconnues travailleurs handicapé par les MDPH¹⁹.

En formant ses équipes professionnelles (en janvier et juin 2018) par Working first 13 et en développant la même année un échange d'outils et de pratiques avec Messidor, LAHSo entend transposer et adapter des pratiques issues du secteur du handicap psychique au secteur de la grande exclusion. Elle expérimentera l'organisation d'une première forme de convergence en vue de renforcer les impacts de son action d'aide au retour à l'emploi de ses résidents.

¹⁹ Le dispositif d'emploi accompagné vise à permettre aux travailleurs handicapés d'accéder et de se maintenir dans l'emploi rémunéré sur le marché du travail. Les personnes concernées bénéficient pour ce faire d'un accompagnement médico-social et d'un soutien à l'insertion professionnelle, en complément des services, aides et prestations existants : <http://travail-emploi.gouv.fr/emploi/insertion-dans-l-emploi/recrutement-et-handicap/article/le-dispositif-de-l-emploi-accompagne>

5. PRESENTATION DU SCENARIO RETENU POUR L'ACCOMPAGNEMENT A L'ESSAIMAGE PAR L'ACCELERATEUR D'INNOVATION SOCIALE.

5.1 Enjeux et objectifs de l'accompagnement et modalités opérationnelles

Comme rappelé dans les éléments de contexte, la question de la formalisation d'une compétence emploi au sein des structures d'accueil, d'hébergement et d'insertion n'est pas nouvelle. Elle fait partie intégrante des missions que doivent pouvoir développer ces dispositifs, et s'est structurée de manière différente sur les territoires. LAHSo a été plus loin cependant à travers son Lieu Ressources, en expérimentant une réorganisation stratégique interne conséquente, fondée sur les principes de l'emploi d'abord : défense d'une entrée directe, inconditionnelle et universelle à l'emploi, impactant sur les modalités d'accueil et d'accompagnement des publics, organisation de la pluridisciplinarité du suivi à la place d'une référence unique, impactant sur les professionnalités, rapprochement des structures d'hébergement du monde de l'entreprise et renforcement des partenariats directs avec les acteurs de l'insertion et de l'économie générant de nouvelles modalités de coopération et de coordination.

Sur la base des premiers effets observés, son ambition aujourd'hui est de pouvoir :

- consolider la démarche et essayer l'innovation portée,
- expérimenter parallèlement le recours à la méthode et aux outils du job coaching.

L'implication de la Fédération des acteurs de la solidarité entre 2015 et 2016 sur la problématique de l'accompagnement à l'emploi des dispositifs d'hébergement nécessite par ailleurs d'être prise en considération.

Son programme d'action consistant à expérimenter une formation à leur attention a permis de toucher 51 intervenants sociaux, sur les 5 régions retenues dans le cadre de son appel à projets : Aquitaine, Centre, PACA, Franche-Comté, Lorraine.

Cinq modules ont été proposés sur huit jours :

- Repérer, développer et valoriser les compétences
- Coopérer avec les acteurs de l'accompagnement
- Faire comprendre la réalité de l'entreprise
- Relation à l'entreprise, créer les conditions de la confiance
- Analyse de pratiques.

Le nombre de personnes hébergées et la saturation des dispositifs de droit commun commande une impulsion forte pour soutenir l'emploi et la formation des publics concernés.

A l'aune de ces considérations, deux objectifs opérationnels peuvent à ce stade être identifiés et guider la mission de l'Accélérateur d'innovation sociale à travers l'essaimage du Lieu Ressources :

Objectif Intensité	Description	Public cible
Objectif 1 +	Soutenir, développer et formaliser les compétences et pratiques d'accompagnement vers et dans l'emploi au sein des structures d'hébergement <ul style="list-style-type: none"> •assurer une montée en compétence globale et générale sur la question de l'emploi et de la formation •faciliter l'appropriation et l'adaptation de la démarche aux réalités locales •soutenir les logiques inter-partenariales 	Assiette large: Structures d'hébergement volontaires
Objectif 2 ++	Consolider et intensifier la structuration de l'offre de service emploi au sein des structures engagées dans la mission d'insertion professionnelle de ses résidents <ul style="list-style-type: none"> •soutenir et mutualiser les démarches innovantes •développer l'approche du job coaching •capitaliser les savoir-faire et enseignements tirés des retours d'expérience •nourrir une dynamique collective en faveur de l'aide à la mise en place de compétences et de service dédiés auprès des structures d'hébergement 	Assiette plus restreinte: Structures d'hébergement identifiées comme innovantes dans leur action en faveur de l'emploi de leurs résidents

L'orientation à privilégier sera choisie collectivement, en présence des parties prenantes invitées à constituer le comité de pilotage attaché au projet, et en fonction de leurs propres stratégies internes. Il n'impactera qu'à la marge le type de déploiement à privilégier, au regard des spécificités du projet Lieu Ressources et du contexte.

5.2 Rappel des principales stratégies d'essaiage

Parmi les quatre types d'essaiage identifiés par les travaux dédiés aux stratégies de changement d'échelle²⁰, les deux modèles souples doivent être privilégiés compte tenu de la nature du projet.

Rappel des quatre stratégies d'essaiage :

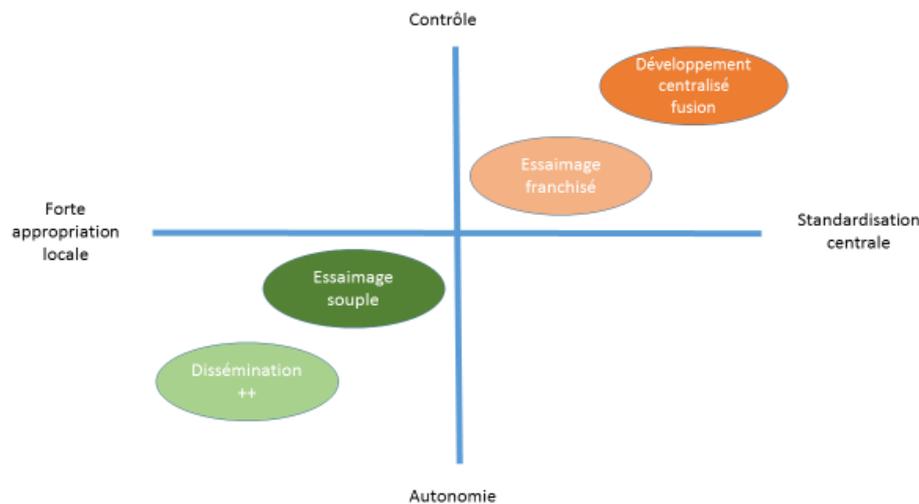
- **La dissémination** : fondée sur une impulsion externe (réseau, structures intéressées à s'approprier la démarche), elle repose sur l'organisation de la mise à disposition de l'information minimum nécessaire à l'adoption des principes et valeurs de la démarche auprès d'une communauté d'acteurs. Ces derniers demeurent très autonomes, et libres de l'adapter à leurs réalités locales. Le porteur de projet est essentiellement mobilisé au titre de son partage d'expérience. La stricte fidélité au projet importe peu.
- **L'essaiage souple ou fertilisation ouverte** : en s'appuyant davantage sur la capitalisation des retours d'expériences du ou des porteurs de projet identifié/s, structurés et suffisamment formalisés, la démarche tend à engager les structures externes intéressées dans un programme un peu plus défini, attaché à une plus grande fidélité au projet et à une volonté de mutualiser par la suite des savoirs tirés d'une expérience commune. Le cadre demeure suffisamment souple cependant pour permettre aux parties prenantes d'adapter la démarche. Chacune des structures demeure autonome.
- **L'essaiage « franchisé » ou fertilisation formelle** : un pas est franchi vers la formalisation du partage de savoir-faire, et l'exigence de respect à la fidélité du modèle de base. Les principes, les modalités de mise en œuvre de l'action, les outils sont clairement identifiés et reconnus, constituant une marque. Elle implique la volonté

²⁰ Notamment « Stratégies pour changer d'échelle – le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer », AVISE, décembre 2014 ; « Changer d'échelle – Dupliquer les réussites sur de nouveaux territoires : une voie pour développer l'entrepreneuriat social », ESSEC, Caisse des Dépôts, AVISE, 2006 ; « Making it big – Strategies for scaling social innovations », NESTA, July 2014.

du porteur de projet de contrôler le développement dans le respect des termes définis. Elle exige de lui qu'il anime la capitalisation de son expérience.

- **Le développement centralisé ou la fusion** : le changement d'échelle du projet induit ici un changement de taille de la structure porteuse, qui opte pour la création d'antennes ou de filiales. Cela lui permet de conserver la maîtrise totale du déploiement de son projet. Elle procède naturellement de la volonté des dirigeants, et nécessite des moyens humains et financiers importants.

Modalités de changement d'échelle au regard du projet à déployer²¹ :



LAHSo porte un ACI, sur un territoire qui s'est saisi par ailleurs des enjeux d'emploi des personnes hébergées à travers l'Etat et la DDCS. Dupliquer un même Lieu Ressources n'a évidemment pas de sens en soi et ne répond pas à la demande du porteur du projet. Une variable peut être prise en compte en revanche s'agissant des deux modèles souples, fonction du choix de l'objectif opérationnel retenu. Dans la perspective d'un renforcement de l'accompagnement dans l'emploi à opérer pour les structures cibles, le modèle de la dissémination doit être privilégié, qui permettra de s'adapter à leur situation et à leur degré de maturité. Il peut être relativement plus formalisé dans la perspective d'une impulsion en vue de la structuration d'une offre plus ambitieuse, inspirée de l'approche de l'emploi d'abord. Enfin, l'hypothèse d'un essaimage hybride (renforcement des uns/consolidation des autres) requerra de s'appuyer sur ces deux stratégies.

5.3 Présentation des modalités opérationnelles d'essaimage prescrites

5.3.1 LES CIBLES DE L'ESSAIMAGE

L'essaimage pourrait viser les structures d'hébergement suivantes :

- Centres d'hébergement et de réinsertion sociale (en priorité)
- Centres provisoire d'hébergement (en priorité au regard des besoins spécifiques des publics migrants)

²¹ Le présent schéma est tiré du rapport « Ensemble, accélérons ! Accompagner les acteurs de l'innovation dans leur changement d'échelle », groupe de travail Futurs publics, innover pour moderniser l'action publique, piloté par le SGMAP, décembre 2015, p.20.

- Centres d'hébergement d'urgence
- Hébergements de stabilisation
- Maisons Relais
- Foyers de jeunes travailleurs
- Foyers de travailleurs migrants

Les centres d'accueil pour demandeurs d'asile semblent moins prioritaires au regard du caractère dérogoire du droit à l'emploi au stade de l'instruction de la demande d'asile.

5.3.2 LES ETAPES PRESCRITES

L'Ansa prescrit les étapes chronologiques suivantes en vue de réaliser l'essaimage de la démarche du Lieu Ressources :

Novembre 2017-Janvier 2018 //

Faire connaître la démarche d'essaimage, mobiliser les acteurs de l'hébergement, de l'accueil et de l'insertion en faveur de l'accompagnement à l'emploi

Il s'agit de présenter aux structures identifiées l'enjeu défendu par le Lieu Ressources, ses objectifs et les opportunités qu'une telle action représente localement. Les diverses modalités de mise en œuvre, les critères de réussite seront explicités, qui permettront ensuite de sélectionner les structures volontaires pour s'engager formellement dans la formation attachée au programme.

Une campagne préalable de communication sera assurée par l'Ansa qui s'appuiera sur les membres du comité de pilotage pressentis, au premier rang desquels : la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS), la DIHAL, la Fédération des acteurs de la solidarité. Elle se matérialisera à travers l'envoi par mail d'une plaquette d'information dédiée, mise en ligne sur le site de l'Ansa et des partenaires.

Une demi-journée nationale de sensibilisation sera également organisée qui permettra présenter et de croiser directement les quelques initiatives repérées en plus du Lieu Ressources (P.E.R.L.E, Servie emploi à Marseille, tout autre projet identifié par les partenaires) à travers les regards de divers intervenants (travailleurs sociaux, conseillers d'insertion professionnelle, direction, collectivité, acteur public de l'emploi...). Elle permettra de présenter en détail la démarche d'essaimage portée par l'Ansa, d'en préciser le calendrier ainsi que les modalités et conditions de participation.

La Fédération des acteurs de la solidarité organisant le 9 novembre prochain une journée nationale dédiée aux retours d'expérience suite à la formation qu'elle a initiée en matière d'accompagnement à l'emploi des structures d'hébergement membres du réseau, il importera d'articuler ces deux moments sinon de les mutualiser, sous réserve de l'accord de la FAS. Ceci permettra d'amplifier d'autant la démarche et de l'inscrire en cohérence des efforts portés jusqu'à présent.

Une sélection des structures sera enfin organisée par les membres du comité de pilotage à l'issue de cette campagne de sensibilisation en vue de leur participation à la formation à l'appropriation de la démarche, dans le cadre d'un appel à candidats. Sous réserve des retours des partenaires impliqués dans la réalisation de la présente étude de faisabilité, quelques prérequis peuvent d'ores et déjà être posés vis-à-vis de ces dernières :

- Bénéficiaire d'une situation économique solide et équilibrée : l'accompagnement renforcé à l'emploi des personnes hébergées suppose un investissement important, notamment en termes de temps humain. La structure doit avoir les moyens d'absorber, a minima à coûts constants, cette charge de travail ;
- L'adhésion à la démarche du conseil d'administration ainsi que des équipes salariées ;
- Des relations partenariales préalables minimum avec les acteurs de l'emploi ;
- Nourrir des échanges avec les acteurs publics du territoire concernant l'emploi des personnes en situation d'exclusion et bénéficier d'un soutien de principe à la démarche ;
- Bénéficiaire de la disponibilité suffisante pour assurer obligatoirement une participation à l'ensemble des modules proposés et mettre en œuvre les étapes ou moyens identifiés lors de la formation. Cette participation implique la présence de deux personnes par structure : un représentant de la direction et un référent social ou insertion professionnelle (idéalement la personne qui assure ou assurerait la fonction emploi au sein de la structure).

La réalisation d'un essaimage fondé sur l'objectif 2 requiert une adhésion aux principes fondateurs de l' « emploi d'abord ».

Au total, une dizaine de structures pourraient bénéficier d'un accompagnement à l'appropriation de la démarche d'emploi en faveur des personnes hébergées, soit une vingtaine de participants.

La validation d'engagement interviendra 15 jours après cette session de présentation : elle fera l'objet d'une convention signée entre l'Ansa et chacune des structures.

Février-octobre 2018

Former à l'appropriation d'une démarche d'accompagnement à l'emploi des personnes hébergées en situation d'exclusion

A l'issue de la sélection des structures participant à l'essaimage du projet d'accompagnement à l'emploi des personnes hébergées, **une enquête flash** sera réalisée. Un questionnaire en ligne leur sera adressé, qui permettra d'établir un état des lieux de leur avancement sur la question de l'emploi et de la formation des personnes qu'elles hébergent et qu'elles accompagnent à ce titre, des partenariats et des pratiques développés, des résultats atteints et des difficultés rencontrées. Les structures pourront indiquer le type de modèle qu'elles pensent mettre ou qu'elles ont mis en œuvre. Ce questionnaire sera calibré en fonction de l'objectif de l'essaimage retenu. Il permettra d'ajuster la formation proposée en fonction des besoins repérés et servira de point d'ancrage pour l'évaluation à produire de cet essaimage.

Le déploiement de la démarche s'opérera à travers l'organisation d'une **formation-action** à Paris sur 7 à 9 journées, fonction de l'objectif visé et des besoins exprimés.

Parmi les axes susceptibles de pouvoir être abordés :

- ❖ Accueil, présentation et inscription dans la démarche, validation des objectifs : état des lieux interne, cartographie des acteurs, opérationnels et stratégiques, et des risques
- ❖ Accompagner le changement en interne (fonctionnement, organisation des missions et des compétences) au titre de l'accompagnement à l'emploi
- ❖ Structurer une offre de service en adéquation avec son projet associatif, ses moyens et son environnement :
 - Développer une compétence interne

- Co-construire une offre mutualisée sur le territoire
- ❖ Réaliser un diagnostic de la situation d'emploi de la personne : construire un accompagnement à partir des capacités, compétences, demandes de la personne
- ❖ Développer une offre d'accompagnement individuelle et collective adaptée
- ❖ Développer de nouveaux partenariats avec les entreprises marchandes et solidaires locales (apporter témoignages entrepreneurs) et les mises en situation de travail
- ❖ Mobiliser et se coordonner avec les partenaires de l'emploi et de la formation
- ❖ Animer un réseau d'acteurs de l'hébergement et de l'insertion engagés en faveur de l'emploi des personnes hébergées (idéalement en présence de représentants des collectivités locales partenaires et de tout autre identifiée comme innovante sur ce sujet)
- ❖ Elaborer et suivre un plan d'action

- ❖ Optionnel : mobiliser et adapter les outils du job coaching. Cette session serait en ce cas proposée à l'issue de l'expérimentation mise en œuvre par LAHSo, working first 13 et Messidor en 2018, et de l'évaluation produite par l'Ansa.

Ces sessions seront co-animées par l'Ansa, le porteur du projet et/ou tout autre expert identifié grâce aux membres du comité de pilotage, en fonction du thème abordé.

Mars - octobre 2018

Soutenir la mise en œuvre opérationnelle de la démarche accompagnement à l'emploi à travers un conseil individualisé et un retour d'expériences collectif

La mise en ligne des supports pédagogiques créés par l'Ansa ainsi que tout autre outils, supports du porteur ou des partenaires susceptibles de contribuer à la démarche permettra aux structures de puiser dedans autant qu'il leur sera utile et d'alimenter elles-mêmes ce fond documentaires de leurs propres productions.

Les difficultés rencontrées entre les sessions de formation, les réponses apportées seront recueillies et partagées. Les experts, partenaires et membres du comité de pilotage attachés à l'Accélérateur d'innovation sociale seront saisis autant que de besoin afin d'aider à lever les freins rencontrés.

Tous ces retours et ces échanges contribueront à l'édition d'un référentiel dédié censé faciliter l'appropriation de la démarche d'emploi des structures d'hébergement.

Octobre-novembre 2018

Parallèlement à la démarche d'essaimage, évaluer l'expérimentation de la transposition des outils du job coaching conduite au sein du Lieu Ressources Emploi-Formation

Sous réserve d'obtention de fonds complémentaires, et dans l'hypothèse où l'essaimage retiendrait l'objectif 2 tel que décrit précédemment, l'Ansa pourrait, parallèlement à la formation-action conduite auprès des structures essaimées, accompagner le Lieu Ressources Emploi-Formation dans l'évaluation et la modélisation de son intervention enrichie des outils et de la formation liés au job coaching. N'ayant pas encore été directement expérimenté, ce dispositif ne peut en l'état être directement intégré au déploiement. Il s'inscrit pour autant dans la lignée des démarches mises en place par LAHSo. Le retour d'évaluation pourrait être assuré auprès des structures essaimées, en dernier complément des modules dispensés, la veille ou durant la journée nationale de restitution dédiée à l'Accélérateur d'innovation sociale (décembre 2018).

En tout état de cause, ces propositions devront être partagées, enrichies et validées avec les membres du comité de pilotage attaché à cet essaimage.

Le programme d'action définitif sera enfin transmis pour validation aux membres du comité de pilotage de l' AIS, avant de pouvoir être décliné concrètement.

5.4 Gouvernance du projet d'accompagnement à l'essaimage

Afin de co-construire et de conduire dans les meilleures conditions le déploiement de l'action, un comité de pilotage opérationnel lié à l'action est constitué.

Cette instance de gouvernance a vocation à déterminer la stratégie d'essaimage la plus pertinente au regard de la nature du projet déployé ainsi que des stratégies et moyens propres à chacun des partenaires associés.

Sous réserve de leur accord de toute autre proposition, le Comité de pilotage se compose des organisations suivantes :

Le porteur de projet
Fédération des acteurs de la solidarité
DIHAL
DGCS
DDCS du Rhône
Métropole
MRE
Pôle Emploi et Maison de l'emploi et de la formation
Unité territoriale de la Direccte.

Destinataire de la présente étude, le comité de pilotage opérationnel sera réuni une première fois courant octobre (idéalement troisième semaine d'octobre) afin :

- De mettre en discussion, enrichir et arbitrer les propositions faites, en validant notamment l'objectif et le type d'essaimage à porter ;
- De déterminer le processus et les moyens à dédier à la communication de cet essaimage ;
- D'approfondir le contenu de la formation-action et d'identifier les experts à associer ;
- De recueillir tous les supports, documents susceptibles de nourrir le contenu des sessions de formation.

5.5 Evaluation de l'essaimage

Au terme de ce travail de formation-action, une évaluation sera conduite par l'Ansa.

Elle permettra d'apprécier :

- La montée en compétence des structures d'hébergement en matière d'accompagnement à l'emploi de leurs résidents ;
- La structuration et la consolidation du modèle d'essaimage ;
- L'impact des actions portées par les structures essaimées, notamment vis-à-vis des personnes bénéficiaires dans leur trajectoire de retour à l'emploi.

5.5.1 MODALITES DE L'EVALUATION

Elle se décline en trois étapes, distinctes dans le temps :

- Fin 2018 : Evaluation de l'appropriation par les structures essaimées des conditions et outils propres à renforcer l'accompagnement à l'emploi des personnes qu'elles hébergent (état d'avancement, ressources internes et partenaires mobilisés, difficultés rencontrées, accompagnement réalisé...) ;
- Mars-Avril 2019 : Evaluation de la mise en œuvre de l'action ou de sa consolidation sur les territoires impliqués : à partir des retours de terrain recueillis par le biais de questionnaires et/ou d'entretien téléphoniques, il s'agira d'interroger l'effectivité et la pertinence des réponses apportées aux enjeux identifiés dans la présente étude, et, à terme, de l'accompagnement ;
- Octobre 2019 : Evaluation d'impacts : l'Ansa dressera un bilan quantitatif et qualitatif des effets de l'action déployée par chacune des structures essaimées, à l'égard de leur organisation, des publics bénéficiaires et des relations partenariales développées.

La synthèse des deux premiers rapports évaluatifs sera intégrée au bilan final. Ces productions seront remises aux membres du comité de pilotage de l'Accélérateur d'innovation sociale et aux partenaires membres du comité de pilotage opérationnel attaché à l'action.

5.5.2 Indicateurs évaluatifs

Document de travail

<i>Critères d'évaluation</i>	<i>Indicateurs retenus</i>	<i>Type</i>	<i>Précisions</i>	<i>Format</i>	<i>Preuves</i>
1. A l'issue de la formation-action, la structure a engagé les démarches nécessaires à une montée en compétence sur le volet insertion professionnelle (évalué entre octobre et novembre 2018)					
Adhésion des parties-prenantes de la structure à la démarche	Cohérence de la démarche avec les missions et le projet associatif de la structure	Analyse	Missions de la structure intègrent le volet insertion professionnelle ?	O/N +	CPOM, projet associatif
			Projet associatif intègre la participation des personnes, sensibilité au travail pair ...	O/N +	Projet associatif
	Validation de la démarche par le Conseil d'administration Validation par les salariés de la démarche	Réalisation Analyse	Démarche votée en conseil d'administration; Réunions, information, communication	O/N + O/N +	Décision du bureau CR de réunion, supports de présentation, questionnaires
Construction d'un modèle permettant la montée en compétence sur l'insertion professionnelle de la structure	Etat des lieux des compétences et des pratiques en interne et dans l'environnement de la structure	Analyse	En interne : Recensement des besoins, des compétences, des actions mises en place et des partenaires de la structure, sur le volet emploi.	Tableau	RDV/ Appel téléphonique
			En externe : Recensement des dispositifs logement/emploi, (leurs publics-cible, leurs modalités d'action); Outil répertoriant l'ensemble des acteurs locaux à impliquer dans le travail inter partenarial en faveur de l'emploi des personnes hébergées	Tableau	Reporting, entretiens /questionnaires / documents
	Choix d'un modèle de montée en compétence	Analyse	Précisions quant au modèle envisagé (internalisé, mutualisé, externalisé)	O/N (internalisé, mutualisé, externalisé)	Plan d'action
Moyens humains nécessaires mobilisés mis en place.	Identification des ressources humaines détachées sur la montée en compétence	Analyse	Nbre de salariés et volume d'heures de travail envisagés pour la montée en compétence; recrutement interne ou externe	Nombre (interne, externe)	Reporting / questionnaire
	Sensibilisation des équipes concernées au projet	Réalisation	Organisation de réunions de sensibilisation, de temps de concertation, de groupes de travail; outils de communication interne.	O/N +	Reportng/ CR de réunion; outils de communication interne
		Analyse	Identification de différents profils volontaires : coordinateur.rice du service emploi-formation, conseiller.e à l'insertion professionnelle	O/N +	Reporting
Partenariats mobilisés	Sensibilisation et adhésion des partenaires de l'emploi et des acteurs publics au projet	Analyse	Réalisation d'un diagnostic territorial, réunion d'information et de coordination	O/N +	Reporting / entretiens

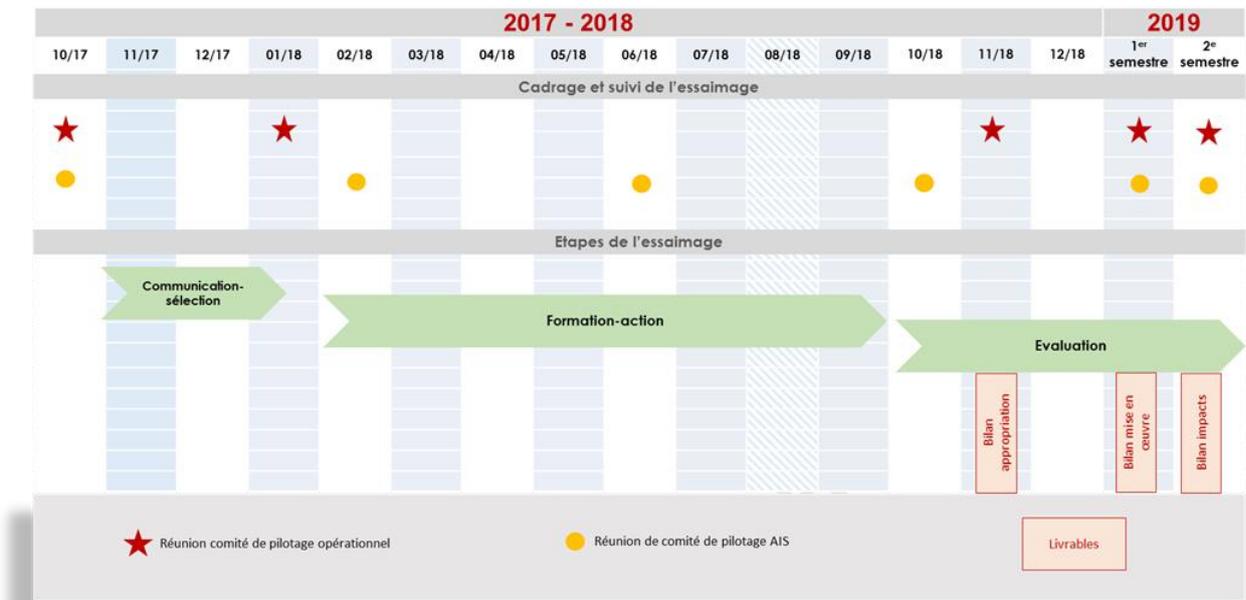
<i>Critères d'évaluation</i>	<i>Indicateurs retenus</i>	<i>Type</i>	<i>Précisions</i>	<i>Preuves</i>
2. Suite au programme d'essai, la structure a mis en place une compétence emploi en interne ou de manière mutualisée (évalué entre mars et avril 2019)				
Les RH et moyens matériels sont affectés à la démarche	Salarié.s affecté.s / recruté.s en interne ou de manière mutualisé sur le poste d'accompagnement à l'emploi des personnes hébergées, temps de travail consacré à l'action, organisation des services repensés au service de l'action Espace, bureau.x, documentation dédiés à l'action	Résultat	Profil du/des salarié.s recruté.s Fiche de poste Répartition et articulation des missions avec les chargés d'accompagnement social Localisation de l'espace dédié à l'action, équipement Modalités d'accès, prise de rdv	Reporting Organigramme Supports de présentation
Les personnes ont un accès effectif au service emploi	Nombre de personnes hébergées mobilisées	Résultat	Modalités d'information sur l'existence du service et d'orientation Nombre de personnes informées Nombre de personnes accueillies Nombre d'entretiens réalisés au sein du service Profil des personnes touchées	Rapports intermédiaire et final
L'offre de service est fixée	Types et nature des services proposés aux personnes hébergées	Résultat Analyse	Type et nombre d'accueil réalisé Type, durée et nombre d'accompagnement individuel réalisé Type, durée et nombre d'accompagnement collectif proposé Salariés ou prestataires mobilisés sur ces offres de service Communication assurée sur ces offres de service	Rapports intermédiaire et final
Les relations inter partenariales avec les acteurs publics et locaux de l'emploi sont efficaces	Nombre de partenaires engagés sur l'action et intensité des partenariats	Résultat Analyse	Nombre et qualité des partenaires avec lesquels le service interagit Modalités de coordination et d'orientation fixées Nombre de personnes orientées vers les partenaires Compétences reconnues par les partenaires Nombre de réunions de coordination	Reporting Rapports intermédiaire et final

<i>Critères d'évaluation</i>	<i>Indicateurs retenus</i>	<i>Type</i>	<i>Précisions</i>	<i>Preuves</i>
3. La mise en place d'un accompagnement à l'emploi des personnes hébergées a permis d'améliorer leur employabilité et leur retour à l'emploi (évalué en octobre 2019)				
L'activité du service ou de la référence emploi est en augmentation	Nombre total de personnes qui se sont présentées spontanément au service Nombre d'orientations effectuées vers le service par les salariés de la structure d'hébergement	Impact		Rapport final
Les personnes accompagnées par la référence ou le service emploi se remobilisent et accèdent à l'emploi durable ou à une sortie dynamique	Pourcentage de sorties positives des personnes ayant bénéficié de l'accompagnement	Impact	Nombre de sorties positives sur l'année N / Nombre de sorties sur l'année N x 100 à comparer avec les données en N-1 (sans mise en place de l'accompagnement)	Rapport final
	Structure des sorties positives des personnes ayant bénéficié de l'accompagnement	Impact	Nombre de sorties en emploi durable, en emploi de transition et en sorties dynamiques en année N à comparer avec les données en N-1 (sans mise en place du programme)	Rapport final

Les critères retenus comme gage d'un déploiement réussi : (par structure essaimées, d'octobre 2018 à octobre 2019) :

- La mise en place ou le renforcement d'une référence ou d'un service emploi porté par la structure pour les personnes hébergées
- Une augmentation des échanges avec les entreprises marchandes et solidaires du territoire
- Une augmentation des échanges avec les acteurs du SPE, de l'insertion et de la formation du territoire
- Un taux de 25% de remobilisation dans l'emploi des personnes hébergées
- Un taux de 20 % du nombre de sorties en emploi durable ou de sorties dynamiques

5.5.3 CALENDRIER DU PROJET D'ACCOMPAGNEMENT A L'ESSAIMAGE



Document de

ANNEXES : fiches liées au diagnostic et aux modules d'accompagnement collectif des personnes accueillies au Lieu Ressources Emploi-Formation

Fiche bilan-diagnostic

Contenu du bilan diagnostic:
<ul style="list-style-type: none">• Après présentation du lieu ressources et du bilan diagnostic:<ul style="list-style-type: none">- recueillir les données administratives en lien avec l'emploi- faire un point de situation en fonction des besoins et des freins repérés- étudier le parcours de la personne accompagnée: - formations professionnelles<ul style="list-style-type: none">- expériences professionnelles- comprendre les attentes de la personne accompagnée en terme d'emploi et/ou de formation- répertorier démarches engagées par le bénéficiaire avant son accompagnement au lieu ressources- faire le point sur les attentes du bénéficiaire quant au lieu ressources• En réunion d'équipe :<ul style="list-style-type: none">- présentation du candidat suite au diagnostic- échanges autour de son orientation : - interne (suivi individuel, modules de formation, FLE...)<ul style="list-style-type: none">- externe (PLIE, Perle...)• Bilan suite au bilan diagnostic et aux échanges avec l'équipe :<ul style="list-style-type: none">- proposer à la personne accompagnée les actions à mettre en œuvre.

Fiche « Entrer dans une démarche projet »

Atelier 1 : « Entrer dans une démarche projet »

Objectifs de l'action:
Se projeter dans un projet professionnel et prendre conscience de ses envies, de ses atouts et de ses compétences

Contenu du module :	En pratique :
<ul style="list-style-type: none">- connaître une base de communication non verbale pour gagner en confiance et en crédibilité- savoir s'exprimer devant plusieurs personnes- savoir parler de soi- apprendre à mieux se connaître- savoir mettre en évidence ses qualités- savoir travailler sur une image plus positive de soi- savoir répertorier les différentes tâches professionnelles réalisées au cours de ses diverses expériences afin d'en faire émerger une liste de compétences- savoir quoi mettre dans un CV et comment le construire- réaliser son propre CV manuscrit en mettant en avant ses compétences	<ul style="list-style-type: none">- Public visé : personnes accompagnées sur le Lieu Ressources, salariés de l'ACI Le Grenier, PLIE de Lahso- Nombre de participants : 6- Durée de l'action :<ul style="list-style-type: none">- 3 séances collectives de 3h- 1 bilan avec prescripteur- mode d'inscription : fiche de prescription

Fiche « mobilité »



Fiche « image et communication »

Atelier 2: « Image et communication »

Objectif:

Permettre aux participants, à travers des exercices pratiques, de développer de l'assurance et de la confiance en soi. Ce module doit faciliter l'accès à un emploi en travaillant sur la communication verbale et non verbale.

Modalités:

- 4 séances de 3h en atelier collectif de 8 participantes maximum+ 1 séance optionnelle pour les femmes sur l'auto-maquillage

- **Méthode** : atelier interactif mélangeant des apports théoriques, exercices pratiques issus du théâtre et du conseil en image et mises en pratique entre participants.

- Programme :

- Gestion de la première impression en définissant ce qu'est la communication verbale et non verbale et son impact lors d'un entretien de recrutement.
- Communication et impact des couleurs : définir une gamme de couleurs qui vient nous mettre en valeur, optimiser notre présence par la technique de la colorimétrie, dynamiser et renforcer son image par le conseil visagisme coiffure
- Valoriser son apparence par la morphologie silhouette afin d'apporter des conseils vestimentaires en terme de coupe, matières...
- Travail autour de l'expression de nos émotions, de nos gestes et postures, du ton de notre voix.....

En pratique :

- **Public visé** : personnes en recherche d'emploi, hébergées sur un des 3 CHRS de Lahso /PLIE de Lahso/ACI Le Grenier.

- **Mode d'inscription** : prescription par référent emploi

- Par qui :

Conseillère Lieu Ressources (ESF, Emploi, en image et communication)

Participation sur séance d'une esthéticienne.

Fiche « Français langue étrangère »

Atelier 3 : « Cours de Français Langue Etrangère (FLE) »

Objectifs de l'action:

Aider les personnes accompagnées par le Lieu ressources de LAHSo à parler en français et leur permettre une meilleure insertion dans la société française.

Contenu du bilan diagnostique :

Les stagiaires sont évalués en début de formation dans le but d'identifier leur niveau. Les quatre compétences CECRL sont testées, soit la compréhension orale, la compréhension écrite, la production orale et la production écrite.

Matériel mis à disposition et pédagogie adoptée :

Travail à partir de photocopies extraites de diverses méthodes de français (ex : Totem 1, Rond-Point A1 / A2 pas à pas) manuels de grammaire, des liens Internet et des supports créés par les soins du formateur.

L'enseignante a opté pour une **pédagogie actionnelle**. Elle a donc choisi de traiter des thèmes qui s'achèveront par un projet final :

- L'itinéraire (être capable de comprendre, d'expliquer oralement et de rédiger un itinéraire) ;
- La cuisine (être capable de comprendre, de rédiger et suivre une recette de cuisine) ;
- Le marché (être capable de demander un prix, d'acheter les ingrédients nécessaires pour élaborer une recette de cuisine).

NB : notez que ce public a des lacunes au niveau de la lecture, ce point est donc travaillé à chaque séance.

Thèmes et projets proposés :

- **Tourisme** : être capable d'élaborer une visite touristique d'un lieu (choisi par chaque stagiaire) puis ils se mettront dans la peau d'un guide touristique en faveur du reste du groupe.
- **Santé** : Les stagiaires simuleront une visite chez le médecin.

Au terme de cette progression, une **évaluation sommative** a été proposée dans le but de valider pour certain(e)s le niveau A2. Deux stagiaires continueront d'étudier sur des supports de niveau A2 et deux autres poursuivront sur du niveau B1.

En pratique :

- **Public visé** :
Public en insertion professionnelle de Lahso

- **Nombre de participants** : 12 maximum

- **Durée de l'action** :
2h de cours 2 fois/semaine

- **Mode d'inscription** : prescription par un conseiller LR

Fiche « découverte de l'entreprise »

Atelier 4 : « Entrer dans une démarche projet »

Objectifs de l'action:

Permettre aux participants de préparer un entretien d'embauche, et de s'intégrer sur son nouveau lieu de travail en connaissant les codes de l'entreprise.

Contenu du module :

• séance 1 :

- réussir les contacts par téléphone
- localiser le lieu du RDV d'embauche, et trouver le chemin en estimant son temps de trajet
- préparer son entretien d'embauche : contenu, attitude, présentation
- savoir mettre en avant ses qualités, expériences personnelles ou professionnelles

• séance 2 :

- entretien simulation en sous groupe en tenue
- retours constructifs et points à améliorer
- proposition d'orientation sur autres prestations en interne ou en externe par rapport à l'estime de soi, la tenue vestimentaire

• séance 3 :

- droits et devoirs en entreprise : congés, heures supplémentaires, couverture sociale, l'arrêt de travail, les horaires, les règles de sécurité, la tenue vestimentaire, la visite médicale...
- maîtriser les différents types de contrats de travail, la rupture du contrat de travail
- savoir lire et comprendre une fiche de paie

• séance 4 :

- sensibilisation à la vie en entreprise : intégration, temps du repas, culture de l'entreprise, la hiérarchie à travers des exercices pratiques et de mises en situation
- questions diverses, bilan de la formation

En pratique :

- **Public visé** : personnes accompagnées sur le Lieu Ressources, salariés de l'ACI Le Grenier, PLIE de Lahso,

- **Prérequis** : avoir un projet professionnel défini et compréhension orale du français nécessaire,

- **Nombre de participants** : 8

- **Durée de l'action** : 4 séances collectives de 3h + un rendez-vous bilan individuel avec prescripteur

- **Mode d'inscription** : fiche de prescription

Fiche « technique d recherche d'emploi »

Atelier 4 bis : « Technique de recherche d'emploi (TRE)»

Objectifs de l'action:

Permettre aux participants de connaître les démarches et de réaliser les outils nécessaires à la recherche d'emploi

Contenu du module :

1 séance collective + 2 ou 3 RDV individuels

- rechercher une offre en accord avec son profil et projet
- où trouver des offres d'emploi
- décrypter une annonce
- trier les informations importantes sur une offre
- se renseigner sur l'entreprise

- se mettre en valeur à travers la lettre de motivation
- savoir combiner CV et lettre de motivation
- trier les éléments utiles du CV pour rédiger sa lettre
- Maîtriser le plan de la lettre de motivation

- rédiger une ébauche de sa lettre de motivation
- rédiger et mettre en forme la version finale de sa lettre de motivation
- répondre à des offres par e-mail
- rédiger l'e-mail d'accompagnement

- point et bilan sur les démarches individuelles

En pratique :

- **Public visé** : personnes accompagnées sur le Lieu Ressources, salariés de l'ACI Le Grenier, PLIE de Lahso
- **Nombre de participants** : 6
- **Durée de l'action** :
 - 1 séance collective de 3h
 - 2 ou 3 RDV en individuel
 - 1 bilan avec prescripteur 1h
- **Mode d'inscription** : fiche de prescription

Document de

GLOSSAIRE :

ACI : Atelier et chantier d'insertion

AAVA : Actions d'adaptation à la vie active

CHRS : Centre d'hébergement et de réinsertion sociale

CIP : Conseiller.ère d'insertion professionnelle

DDCS : Direction départementale de la cohésion sociale

DGCS : Direction générale de la cohésion sociale

DIHAL : Délégation interministérielle à l'hébergement et à l'accès au logement

FAS : Fédération des acteurs de la solidarité

FLE : Français langue étrangère

PE : Pôle Emploi

PLIE : Plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi

Document de travail

Agence nouvelle des solidarités actives

www.solidarites-actives.com

Association loi 1901

N° de Siret : 488 527 326 000 26

28, rue du Sentier 75002 Paris

Tél. : 01 43 48 65 24

✉ contact@solidarites-actives.com