



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

Projet Lieu Ressources Emploi-Formation (LREF)

Bilan d'appropriation et de mise en œuvre
Evaluation phase I & II

Mars 2019

Sommaire

1. Introduction	3
2. Retour sur le contexte et le cadre de l'essaiage	4
2.1 Rappel des objectifs et des modalités attachés à l'essaiage.....	4
2.2 Présentation des structures engagées dans l'essaiage	6
2.3 Présentation des attendus des structures engagées	8
3. L'état d'avancement des structures dans l'appropriation et la mise en œuvre de la démarche	9
3.1 Retour sur l'état global d'appropriation de la démarche par les structures	9
3.2 Retour sur les étapes liées à l'appropriation de la démarche.....	10
3.2.1 L'adhésion des équipes, la mobilisation des ressources et des compétences internes	10
3.2.2 La communication auprès des personnes hébergées, la compréhension fine de leurs besoins	12
3.2.3 La détermination de l'offre de service LREF	13
3.2.4 L'affectation de moyens humains, matériels et financiers dédiés.....	13
3.2.5 La mobilisation des partenaires territoriaux	15
3.3 Les principaux enseignements tirés de la démarche d'appropriation et de mise en œuvre du LREF	16
4. Les premiers effets observés liés à l'appropriation et la mise en œuvre du LREF	16
4.1 Les effets en termes de mobilisation de personnes hébergées, de retour à l'emploi et à la formation	16
4.2 Les effets ressentis vis-à-vis des équipes professionnelles et de l'organisation interne.....	17
4.3 Les effets ressentis vis à vis du changement de regard sur les personnes hébergées	18
4.4 Les effets ressentis sur les relations partenariales	18
5. L'appréciation du processus d'essaiage et les perspectives à venir	19
5.1 Les retours sur la formation-action.....	19
5.2 Les perspectives	20

1. Introduction

L'association lyonnaise LAHSo¹ a créé le « Lieu Ressources Emploi-Formation » (LREF) en 2014. 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 œuvre spécifiquement en faveur du retour à l'emploi et à la formation des personnes hébergées et accompagnées. A l'encontre du présupposé selon lequel les publics en situation de grande précarité ne sont pas « encore prêts à travailler » en raison du cumul d'importantes difficultés, sociales, personnelles ou médicales, le Lieu Ressources Emploi-Formation se démarque des autres dispositifs d'accompagnement et de soutien 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.

Cette offre de service structurée en interne de l'association répond ce faisant à deux difficultés majeures observées :

- L'insuffisant accès des personnes hébergées aux dispositifs d'insertion professionnelle de droit commun
- Le non-recours à l'accompagnement en faveur de l'emploi produit par les structures elles-mêmes en raison d'une approche fondée sur la levée préalable des freins.



Les principes d'intervention du LREF :

- Un accompagnement à l'emploi **inconditionnel**.
- Un accompagnement fondé sur les **potentialités** et le sentiment d'efficacité personnelle.
- Un accompagnement à la fois **individuel** et **collectif** mobilisant formations et mises en situation de travail
- Un accès direct aux entreprises.

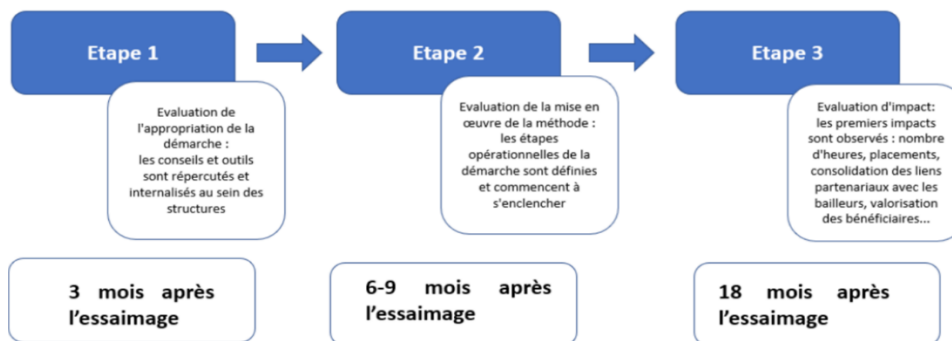
En 2016 le Lieu Ressources a accompagné plus d'une centaine de personnes hébergées. 27% des résidents CHRS accueillis au Lieu Ressources ont bénéficié d'une sortie en emploi de transition, 12% en emploi durable. L'accompagnement mis en place a également montré un impact qualitatif significatif sur les individus, notamment en termes de sentiment d'appartenance, de changement de représentations, de pouvoir d'agir et de montée en compétences.

Sélectionné en juin 2017 par l'Accélérateur d'innovation sociale en faveur du retour à l'emploi des chômeurs de longue durée (AIS#Emploi), le LREF a été essaimé auprès de 9 structures implantées sur autant de territoires métropolitains (dont deux territoires ruraux, éloignés des pôles urbains).

Sept mois se sont écoulés depuis la dernière session de formation-action juillet 2018. Conformément à la méthodologie d'intervention propre à l'AIS#Emploi (cf schéma ci-dessous), le présent bilan rend compte ici de l'état d'avancement des structures dans leur appropriation et mise en œuvre de la démarche. Il entend revenir sur les disparités rencontrées, les difficultés et questions soulevées mais aussi les pratiques inspirantes développées à partir de la formation-action suivie. Les premiers effets observés seront renseignés.

¹ www.lahso.fr

Schéma d'intervention de l'AIS#Emploi post essaimage :



2. Retour sur le contexte et le cadre de l'essaimage

2.1 Rappel des objectifs et des modalités attachés à l'essaimage

Après réalisation d'une étude de faisabilité (septembre 2018), la réunion d'un premier comité de pilotage opérationnel² a permis de valider les principaux objectifs attendus de la démarche de déploiement du Lieu Ressources Emploi-Formation auprès d'opérateurs de l'hébergement.

L'option visant à consolider et intensifier la structuration d'une démarche d'accompagnement vers et dans l'emploi de personnes hébergées au sein même des CHRS a ainsi été privilégiée (cf tableau ci-dessous). Dans ce cadre, ce n'est pas le modèle organisationnel du LREF de LAHSo en tant que tel qui a été retenu, comme devant s'inscrire au cœur de l'action d'essaimage (soit un service emploi internalisé fondé sur la mutualisation et la transversalité), mais bien **le déploiement d'une méthode et des principes d'intervention** rappelés plus haut... libre aux structures d'adapter ensuite leur organisation en fonction de leurs réalités, tant interne que locale.

Un programme de formation-action a été construit par l'Ansa sur cette base, avec la contribution active de l'équipe de LAHSo, de la FAS et de la DIHAL.

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 <u>montée en compétence globale</u> 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 <u>intensifier la structuration de l'offre de service emploi</u> 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

² Comité de pilotage réuni à Paris le 08 octobre 2018 et composé de représentants de : LAHSo, la Fédération des acteurs de la solidarité, la DIHAL, la MRIE, l'UD 69 de la direccte, la DDCS, l'Ansa

La campagne de communication et de sensibilisation a été organisée entre février et mars 2018, dans un contexte de grande inquiétude des acteurs de l'hébergement lié à la réforme de la contractualisation et de la tarification des CHR. Un support d'information et deux sessions de sensibilisation ont permis d'explicitier le contenu et les modalités de la formation action. Les prérequis nécessaires suivants pour participer à cet essaimage ont par ailleurs été formellement rappelés :

Présentation des critères de sélection pour entrer dans la démarche

Mobiliser les principes attachés à l'emploi d'abord tel que réalisé par le Lieu Ressources Emploi-Formation nécessite un **changement de paradigme important**, en termes d'organisation interne, de rapport aux usagers, de postures et de pratiques professionnelles. Cet essaimage vise toute structure d'hébergement (CHRS, CPH, CHU, foyers de jeunes travailleurs, foyers de travailleurs migrants, etc.). Afin d'optimiser cependant la mise en œuvre de cette démarche, plusieurs **prérequis** ont été identifiés :

- 1 **L'adhésion à la démarche d'essaimage et aux principes attachés à l'emploi d'abord**
Au vu de l'importante réorganisation impliquée par la mise en place du Lieu Ressources, l'adhésion du Conseil d'administration comme des équipes salariées est un facteur de réussite indispensable à cette démarche.
- 2 **Avoir amorcé une réflexion sur la constitution d'un service emploi**
De la même manière l'importante réorganisation nécessaire à cette démarche implique que la structure ait déjà amorcé la constitution d'un service emploi ou, a minima, que cela soit d'ores et déjà reconnu comme projet.
- 3 **Des relations préalables minimum avec les acteurs de l'emploi et opérateurs économiques du territoire**
La démarche de Lieu Ressources repose sur une mobilisation des acteurs de l'emploi, de la formation et des opérateurs économiques d'un territoire, notamment en vue de l'organisation de mises en situation. Dans cette optique émerge la nécessité d'impliquer des structures ayant déjà des liens préalables minimum avec ces acteurs.
- 4 **Une structure de taille et des moyens RH suffisants et la disponibilité d'au moins deux personnes (un membre de la direction et un accompagnant social)**
La mise en place de cette démarche nécessite la constitution d'un nouveau service dédié à l'emploi. La structure doit donc pouvoir mobiliser ses équipes et dédier un temps de travail spécifique sur ce volet. Par ailleurs la structure doit pouvoir s'engager à mobiliser un membre de la direction et un accompagnant social ou un CIP pour assister aux formations et s'impliquer dans la démarche.
- 5 **Bénéficier d'une situation économique stable et équilibrée**
La mise en place de cette démarche d'accompagnement des personnes hébergées suppose un investissement important notamment en termes de temps humains et nécessite une bonne santé économique des structures engagées. Une attention sera donc portée à l'absence de déficit structurel.

Un bon taux de participation : 10 places étaient disponibles, 9 candidatures ont été déposées et validées.

Le programme de la phase de formation attachée à l'essaimage du LREF s'est déclinée sur 5 journées organisées en trois modules, décrits comme suit :

Programme de formation-action	
Module 1 Lyon 16 et 17 mai	Accueil Présentation des principes attachés à l'emploi d'abord Asseoir un modèle organisationnel d'accompagnement vers et dans l'emploi fondé sur les principes d'emploi d'abord Penser le modèle économique à coûts constants
Module 2 Lyon 14 et 15 juin	Organiser un accompagnement en complémentarité des dispositifs existants sur le territoire Développer et animer des liens avec les entreprises
Module 3 Lyon 05 juillet	Renforcer l'accompagnement individuel et collectif des résidents à partir des principes fondés sur l'emploi d'abord Evaluation / bilan de la formation-action



Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov
Lancement et recrutement			Formation-action						
	▲ Réunion de sensibilisation	▲ Réunion de sensibilisation	Modules 1 & 2 2 jours Lyon	Modules 3 & 4 2 jours Lyon	Module 5 1 jour Lyon				★ Journée nationale LREF/Paris
Réception des candidatures		Sélection	Soutien à la transposition						

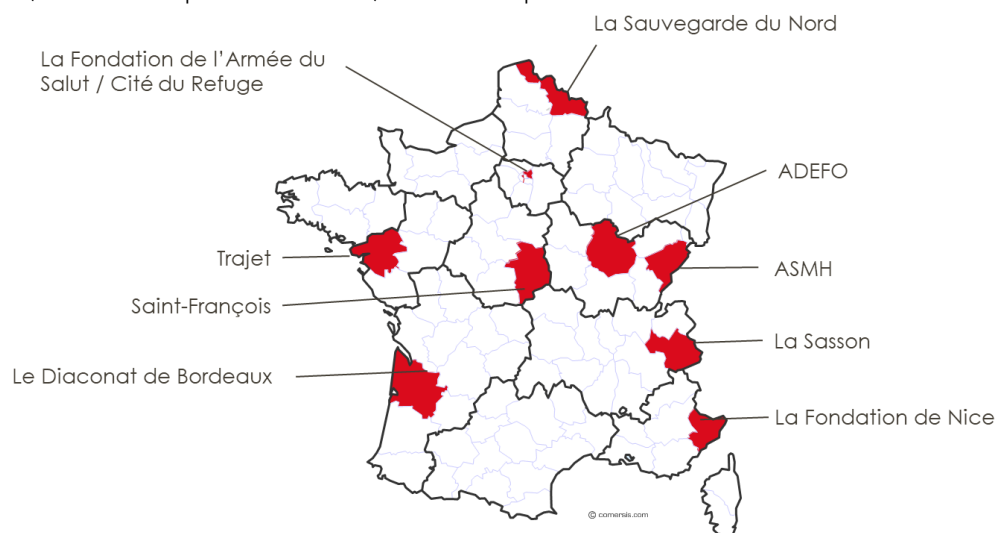
Un bon niveau de mobilisation des structures durant tout le processus d'essaimage : toutes les structures sont venues à deux représentants en moyenne, comme stipulé dans le dossier de candidature, soit : un.e représentant.e de la direction ou un.e chef.fe de service et un.e CIP ou travailleur social en charge de l'accompagnement des personnes. La participation de chef de service n'a en revanche pas toujours emporté « à même niveau » la mobilisation effective des directions des structures concernées en dépit de l'engagement préalablement formalisé sur ce point. C'est là une difficulté récurrente qui interroge à la fois les motivations profondes des acteurs qui engagent du temps et des moyens humains dans ce type de formation, et les modalités d'investissement et de déploiement proposés par l'ALS#Emploi. Comment maintenir la priorisation de la mise en œuvre de la démarche dans la durée ? Six structures ont eu à s'engager dans d'autres projets innovants entre le début et l'issue de cet essaimage, au gré des appels à projet initiés et des besoins de financements éprouvés. La capacité à rallier les objectifs et les logiques opérationnelles ainsi poursuivis n'est pas aisée et percute inévitablement l'impact de mesures qui peuvent se retrouver de fait à demi-engagées.

A l'inverse, pour cinq structures, la participation à l'essaimage du LREF contribue à optimiser la réponse à des projets engagée çà et là dans la mesure où elle relève d'une démarche de fond globale bien comprise, intégrée, permettant ce faisant de préserver une stratégie cohérente et de capitaliser les investissements opérés.

2.2 Présentation des structures engagées dans l'essaimage

- **9 structures engagées sur 8 régions distinctes**

Hauts de France, Pays de la Loire, Centre Val de Loire, Ile de France, Bourgogne Franche Comté, Auvergne Rhône Alpes, Provence Alpes Côte d'Azur, Nouvelle Aquitaine



- **9 structures et des états d'avancement différenciés vis-à-vis de la formalisation d'un service emploi**

Toutes les structures devaient avoir déjà engagé une structuration sinon une réflexion assez poussée en interne afin de renforcer leur capacité à accompagner leurs résidents vers et dans l'emploi. Les niveaux d'avancement entre elles se sont cependant révélés très hétérogènes, rendant la démarche d'accompagnement méthodologique à la fois ardue et riche.

Le tableau ci-dessous permet de référencer les principales caractéristiques des 9 acteurs de l'hébergement :

Structures	Territoire		Ensemble emploi		Typologie public	Nbre moyen de pers. hébergées	Service ou référence emploi pré-existant.e formalisé.e auprès des pers hébergées	
	Département	Villes(s)	oui/non	Services/structures attachées			oui/non	Type
ADEFO	Côte d'Or	Dijon			mixte	1200		TS spécialisé sur emploi au CHRS
ASMH	Jura	Dole		AAVA, ACI, AI, EI, ESAT	mixte	157		
Diaconat de Bordeaux	Gironde	Bordeaux			mixte	536		
La Fondation de l'Armée du Salut	Paris	Paris		ACI, AI	mixte	300		CIP référente
La Fondation de Nice	Alpes maritimes	Nice		AVA, Service REPRISE, CAP entreprises	mixte	210		Secteur d'accès à l'emploi
La Sasson	Savoie	Aix les Bains, Chambéry, Tarentaise, Maurienne			mixte	450		
La Sauvegarde du Nord	Nord	Lille, Roubaix, Roost Warendin, Houplin Ancoisne, Douai, Lambersart		AAVA, ACI	mixte	400		2 CIP + un groupe de travail
Saint-François	Cher	Bourges		AAVA	mixte	177		
Trajet	Loire Atlantique	Nantes, Rezé		AAVA, ACI	mixte	905		

5 structures sur les 9 en présence étaient dotés de dispositifs d'emploi et d'insertion professionnelle au titre de leur dimensionnement d'ensemble : c'est le cas de ASHM à Dole, La cité du Refuge (Fondation de l'Armée du Salut à Paris), la Fondation de Nice à Nice, la Sauvegarde du Nord à Lille et Trajet à Rezé.



Le panel de dispositifs au service de l'emploi de la Fondation de Nice sur son territoire :

- **REPRISE** : Retour à l'Emploi Progressif et d'Insertion Sociale avec les Entreprises Solidaires : Programme d'accompagnement de personnes en situation d'addiction de grande précarité à leur réinsertion sociale par des activités ponctuelles assimilables au travail, rattaché au CAARUD. L'action ne concerne pas les personnes hébergées.
- **CAP entreprises** : fondé sur la méthode IOD, ce programme permet aux personnes bénéficiaires (dont les personnes hébergées en principe) de se voir proposer des offres de poste. Chacune de ces offres a fait l'objet d'une analyse de situation de travail permettant de mettre en exergue les compétences nécessaires pour occuper le poste. Les personnes et les entreprises sont accompagnées jusque dans la phase d'intégration. La méthode IOD imposant une méthodologie d'intervention relativement stricte (notamment d'honorer les rendez-vous) et un niveau d'employabilité suffisant, il n'était pas évident d'articuler les actions en faveur de l'emploi des personnes hébergées entre travailleurs sociaux référents et conseillers d'insertion professionnelle de Cap emploi.
- **Flash emploi** dédié aux bénéficiaires du RSA orientés par le département.

4 structures sur les 9 en présence avaient déjà formalisés en leur sein un service ou une référence emploi à l'attention des personnes hébergées, sans que cela ne recoupe obligatoirement tous les acteurs « ensemble » évoqués ci-dessus. Ainsi ADEFO à Dijon avait-il dédié le temps d'un travailleur social au sein du CHRS sur ce sujet sans disposer pour autant de dispositif d'emploi propre.

Trois problématiques distinctes se sont donc imposées dans ce contexte :

- Des structures bénéficiant de dispositifs d'emploi et d'insertion professionnelle propres ainsi que d'une référence minimum à l'attention des personnes hébergées (Fondation de Nice, Fondation de l'Armée du Salut et Sauvegarde du Nord) : pour elles l'enjeu est de parvenir à accroître les synergies et donc la capacité à mutualiser les ressources en présence à l'attention des personnes résidentes éloignées de l'emploi. Les dispositifs dédiés à l'emploi fonctionnent en silo, sur prescription, et les professionnels dédiés captent peu ou mal les personnes hébergées ;
- Des structures disposant d'une référence ou d'un service emploi minimum à l'attention des personnes hébergées, mais dépourvues d'un degré de formalisation et de moyens internes suffisants, notamment pour organiser en interne comme en externe la transversalité propre à toucher un plus grand nombre de bénéficiaires : pour ces structures l'enjeu est de renforcer la formalisation de cette ressource et la mission d'intermédiation inconditionnelle entre les publics éloignés de l'emploi et les structures de retour à l'emploi et les entreprises locales ;
- Des structures dépourvues de dispositifs emploi/insertion professionnelle comme de référence emploi internes : c'est le cas du Diaconat de Bordeaux, de la Sasson et de Saint-François. Pour autant :

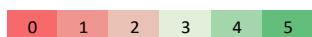
- Le Diaconat peut s'appuyer sur l'expertise de certains de ses professionnels, développée de manière informelle : l'un des éducateurs au sein du CHRS a ainsi su engager au fil de l'eau un travail de constitution et d'animation de réseau d'entreprises prêtes à accueillir les personnes hébergées. Son accompagnement auprès des bénéficiaires s'est naturellement renforcé ;
- La Sasson participe à la mise en œuvre de l'expérimentation « un chez soi d'abord ». Les équipes professionnelles se sont approprié les principes d'intervention attachés à la démarche, voisins de ceux de l'emploi d'abord. Chaque structure a développé sur son territoire des liens privilégiés avec les acteurs de l'emploi et de l'insertion professionnelle qu'il s'agira dès lors de partager ;
- Saint-François dispose d'un mi-temps de CIP à l'attention de l'insertion des bénéficiaires du RSA hébergés en son sein, et d'un autre temps de CIP dédié aux mineurs non accompagnés.

Pour ces structures, l'enjeu est de formaliser et de dimensionner une offre de service en faveur de l'accompagnement vers et dans l'emploi, en s'appuyant sur les ressources et les pratiques déjà acquises en interne.

• 9 structures et des états d'avancement différenciés vis-à-vis des principes d'emploi d'abord

Les structures ont été invitées à s'auto-évaluer au début de la session de formation sur leur niveau d'appropriation des principes attachés à l'emploi d'abord sur une échelle de 0 (pas du tout acquis) à 5 (parfaitement acquis). Cette grille permet de dresser un état des lieux initial quant à la perception des pratiques en présence et des marges de progression à réaliser pour chacune.

Niveau d'appropriation des principes d'intervention attachés à l'emploi d'abord				
Structures	Accès inconditionnel	Personne au centre du dispositif	Accompagnement personnalisé	Réseau d'employeurs
ADEFO	2		3	
ASMH	4		4	2
Diaconat de Bordeaux	4	4	4	3
La Fondation de l'Armée du Salut	3	4	4	3
La Fondation de Nice	2		4	3
La Sasson	3	4	4	
La Sauvegarde du Nord	4	4	4	3-5
Saint-François		4	3	3
Trajet	3-5	3-5	4	



Le tableau ci-dessus restitue les retours des CHRS. Leur capacité à assurer un accompagnement personnalisé est bien partagée. Celle à remettre la personne au cœur de son parcours vient ensuite, bien que les référentiels soient très divers.

L'inconditionnalité de l'accompagnement en faveur de l'emploi des résidents et le lien avec les entreprises posent en revanche davantage difficulté.

2.3 Présentation des attendus des structures engagées

Les attendus exprimés par les participants vis-à-vis de l'essaimage du Lieu Ressources Emploi-Formation ont été de trois ordres :

- ✓ S'inspirer-mutualiser
- ✓ Structurer-formaliser
 - Asseoir une méthodologie d'accompagnement au changement
 - Structurer le service emploi, optimiser les ressources en interne / externe
 - Créer des outils spécifiques
 - Développer les liens avec les entreprises et les acteurs de la formation
 - Faire réseau sur le territoire dans une logique de transversalité (hébergement/insertion/formation/emploi)
- ✓ Porter et faire reconnaître l'innovation sur les territoires
 - Défendre un modèle économique viable
 - Contribuer à développer une communication sur l'emploi des personnes accueillies
 - Contribuer à asseoir une démarche d'évaluation

3. L'état d'avancement des structures dans l'appropriation et la mise en œuvre de la démarche

3.1 Retour sur l'état global d'appropriation de la démarche par les structures

10 principaux points d'étape ont été identifiés et renseignés pour objectiver l'état de l'appropriation de la démarche du Lieu Ressources Emploi-Formation par les structures ayant participé à son internalisation.

Appréhension globale de la phase d'appropriation :



ou/fixée en cours/partiel non non renseigné

Appréhension par structure de la phase d'appropriation :

Structures	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Information interne	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée
Elaboration d'un plan d'action	ou/fixée	en cours/partiel	en cours/partiel	en cours/partiel	en cours/partiel	en cours/partiel	en cours/partiel	en cours/partiel	en cours/partiel
Mobilisation et adhésion des équipes	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée
Recueil des besoins et des ressources	ou/fixée	en cours/partiel	en cours/partiel	en cours/partiel	en cours/partiel	en cours/partiel	en cours/partiel	en cours/partiel	en cours/partiel
Identification/élaboration de l'offre de service	ou/fixée	en cours/partiel	en cours/partiel	en cours/partiel	en cours/partiel	en cours/partiel	en cours/partiel	en cours/partiel	en cours/partiel
Identification des moyens à dédier/pilote projet	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée
Détermination du Lieu	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée
Construction du modèle économique	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée
Information des partenaires / concertation	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée
Ouverture du Lieu Ressources	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée	ou/fixée

Sur les 9 acteurs engagés :

- Un a mis en place son Lieu Ressources
- Un a initié à titre de test un premier niveau de service emploi, en attendant le temps du plein déploiement du Lieu Ressource

- Trois ont fixé une date d'ouverture d'ici la fin de l'année 2019, étant entendu que l'un d'entre eux a déjà réalisé une prise à bail d'un local destiné à accueillir, dès le mois de septembre, les personnes hébergées
- Quatre recherchent actuellement des locaux : pour l'un d'eux la démarche doit préalablement s'accompagner d'un portage politique interne plus fort
- Six ont institué un comité de pilotage / un groupe de travail dédié ou encore investi une instance déjà existante pour que soit porté et mis en œuvre le projet.

72 personnes hébergées ont bénéficié d'un accompagnement vers et dans l'emploi à la suite de l'essaimage entre septembre 2018 et janvier 2019. 33 ont accédé à une mission de travail ou un emploi.

3.2 Retour sur les étapes liées à l'appropriation de la démarche

3.2.1 L'adhésion des équipes, la mobilisation des ressources et des compétences internes

Entre les sessions de formation-action, puis à sa suite, la plupart des structures en présence ont entrepris un important travail d'information, de sensibilisation voire de mobilisation auprès du reste des professionnels.

Certaines d'entre elles se sont appuyées sur les instances internes existantes (telles que le groupe TODO de la Sauvegarde du Nord), ou sur des pôles transverses (tels que le pôle ESS mis en place il y a un an au sein de la Cité du Refuge et du Centre Espoir de la Fondation de l'Armée du Salut, et son groupe de travail interservices « Dynamique emploi ») pour relayer les éléments méthodologiques partagés lors de la formation auprès des encadrants et représentants de la direction.

Au sein de La Sasson (Savoie) ou du Diaconat de Bordeaux, la constitution spécifique d'un comité de pilotage ou d'un groupe de travail restreint (une dizaine de professionnels intéressés et volontaires) permettent autant de contribuer à sensibiliser les directeurs de pôle et les chefs de service, que de formaliser l'inscription de l'action dans le paysage des priorités à défendre au sein de l'institution.

L'information et la mobilisation des équipes des différents services ou dispositifs se sont enfin opérées de manière plus individuelle, à travers l'implication d'une personne dédiée ayant participé à l'essaimage et appelée à contribuer d'une façon ou d'une autre à son portage à l'avenir. Les appellations divergent mais les impacts se sont avérés chaque fois déterminants :

- Un « ambassadeur » au sein de ADEFO
- Un « sachet de thé » au sein de TRAJET
- La coordinatrice elle-même du LREF de la Fondation de Nice, qui a été recrutée comme telle dès la seconde session de la formation-action après avoir travaillé au sein de « CAP entreprises » comme chargée de relation entreprises.

Chacun est allé au plus près des équipes sociales, afin d'explicitier la démarche en cours, partager et recueillir leurs besoins, leur questionnement, les façons de faire et expertises de chacun.



Fanny MEILLEURAT, coordinatrice du LREF au sein de la Fondation de Nice a procédé en trois phases :

- ✓ **Une phase de sensibilisation** : rencontrer toutes les équipes, les encadrants mais aussi les chargé.e.s d'accompagnement afin de les informer de la démarche, de les mobiliser, de les rassurer
- ✓ **Une phase de formalisation** : consistant à inscrire dans la procédure d'admission le service proposé par le Lieu Ressources emploi-formation, et à le mettre en visibilité à travers des outils tels que les plaquettes de présentation de la structure, le rapport d'activité, tout document intéressant les financeurs ;
- ✓ **Une phase de bilan mensuel** des rencontres réalisées entre la coordinatrice et les personnes hébergées : cette réunion de bilan est organisée tous les mois en présence des équipes sociales des différents services. Ces réunions ont d'abord permis à Fanny MEILLEURAT d'être bien identifiée, et que ne soit pas oubliée ou différée son offre de service. Aujourd'hui, ces temps structurent une évaluation et un suivi collectifs des personnes hébergées. On y croise les informations et les interventions soutenues au service des parcours des résident.e.s. On y croise les informations inter-associatives. Ils contribuent en outre à sensibiliser les professionnels en présence à la dimension d'insertion professionnelle et à leur montée en compétences.

Pour deux des neuf structures, la mobilisation de l'ensemble des professionnels autour du projet en cours d'appropriation n'a pas été souhaitée à ce stade. Au-delà d'une information générale assurée sur la démarche auprès des chefs de pôle, le choix a été fait d'avancer d'abord sur la rédaction et structuration du plan d'action, ainsi que sur la recherche des moyens nécessaires à l'ouverture d'un tel lieu avant que de lancer une démarche de communication et de mobilisation interne de plus grande envergure.

Les résistances et difficultés rencontrées

Sans surprise, certaines résistances ont trouvé à s'exprimer au gré des interventions assurées en direction des professionnels. Elles revêtent trois discours et postures distincts :

- Ceux qui estiment savoir très bien faire cela déjà et qui ne perçoivent donc pas l'intérêt global de la démarche (sentiment de dépossession)
- Ceux à qui la démarche ne « parle pas », parce que toutes les personnes ne leur semblent pas être employables, parce que le projet n'est pas encore suffisamment concret, ou parce qu'ils l'appréhendent comme une mission/un poids supplémentaire
- Ceux qui éprouvent une résistance idéologique : « on demande aux travailleurs sociaux de fournir de la chaire à patrons, dans le cadre d'emplois précaires » ...

Ce qui a été aidant dans l'appropriation interne et collective de la démarche

- ✓ *Convaincre par la preuve ou par l'exemple*

Les résistances sont d'autant plus fortes que l'action présentée n'est pas encore concrète ou opérationnelle. Le fait d'avoir pu mettre en place très rapidement le LREF au sein de la Fondation de Nice, la possibilité qu'a eu la coordinatrice à renseigner sur un logiciel professionnel toutes les démarches réalisées, les points restant à travailler avec la personne, et de permettre l'accessibilité de ces informations aux collègues référents a contribué à convaincre et soulager ces derniers.

A ADEFO, le professionnel du CHRS en charge de promouvoir l'action a su positionner quelques personnes hébergées en emploi auprès d'entreprises démarchées. Un médiateur professionnel a par ailleurs été embauché quelques heures par semaine depuis janvier 2019 pour assurer des entretiens individuels sur l'emploi au sein du CHU. Tout cela participe à tester progressivement la démarche et à démontrer sa pertinence par l'exemple.

- ✓ *Initier des temps d'échanges et d'intelligence collective sur l'emploi*

Deux structures ont organisé un temps fort en interne pour évoquer la question de l'emploi avec tous les professionnels, susciter des échanges et du partage d'expériences au sujet de l'accompagnement des personnes hébergées dans ce champ.

- La journée annuelle de l'association ADEFO organisée en septembre 2018, dédiée à l'emploi et au chômage en France, a fait intervenir un tiers expert, chercheur. Celui-ci a pu réinterroger le travail et l'emploi à l'aune des valeurs professionnelles propres aux métiers en présence ... Et permis que s'initie une réflexion puis une démarche collective en faveur du projet LREF ainsi réapproprié.
- Une demi-journée institutionnelle organisée fin janvier 2019 au sein de TRAJET en présence de tous les salariés permanents, qui a permis d'investiguer les trois axes suivants :
 - o Le lieu ressources et le non-recours
 - o Le lieu ressources et les compétences douces
 - o Le Lieu ressources et le logement.

- ✓ *Avoir été formé à la multi-référence, au logement d'abord ou au pouvoir d'agir*

L'investissement parallèle de structures dans des programmes et formations intégrant tout ou partie des principes attachés à l'emploi d'abord a naturellement eu un impact positif sur l'appropriation interne de la démarche Lieu Ressources. Il en a facilité la compréhension et fait écho à des pratiques reconnues en interne comme structurantes.


- Ainsi la Sasson porte-t-elle depuis 2016 le dispositif expérimental « Un chez soi d'abord », qui remet la personne au centre d'un parcours d'accompagnement intégré. Les équipes professionnelles et des personnes hébergées ont par ailleurs suivi une formation-action avec l'association nationale de prévention en alcoologie et addictologie (ANPAA), pour repenser ensemble les ponts entre emploi et addiction. Ces actions ont indéniablement aidé à constituer en interne un pool de salariés investis et engagés en faveur de la constitution d'un réseau au service de l'accompagnement des résidents ;

- ADEFO participe également au programme expérimental « un chez soi d'abord » et si l'association reconnaît devoir encore progresser pour une meilleure prise en compte de l'avis et des potentialités des personnes hébergées, on doit relever qu'elle garantit leur représentation au sein du conseil d'administration avec voix délibérative ;
- A Bordeaux, une formation obligatoire sur le management des équipes fondé sur développement du pouvoir d'agir a été dispensée aux cadres du Diaconat, tandis que les équipes ont eu la possibilité de se former au pouvoir d'agir des personnes dans le cadre de leur mission d'accompagnement.

3.2.2 La communication auprès des personnes hébergées, la compréhension fine de leurs besoins

Trois structures ont entrepris à l'issue de la formation-action d'adosser un travail de mobilisation et de questionnement directement auprès des personnes hébergées dans le cadre de la mise en place de leur Lieu Ressources.

- Un questionnaire diffusé à la Sasson :



Les besoins d'emploi des personnes hébergées par la Sasson ont été captés en deux temps :

- Une première remontée des besoins assurée par les professionnels
- Puis des questionnaires adressés directement aux personnes accompagnées

Ces 2 processus ont fait émerger des divergences de point de vue :

- Une vision des professionnels très centrée sur les besoins de formation des personnes accompagnées
- Une vision des personnes accompagnées très centrée sur la demande de mise de situation de travail : elles ont le sentiment d'avoir déjà suffisamment suivies de formations.

→ Ils ont également permis de révéler que **sans emploi ou avec emploi**, les personnes hébergées ressentent le besoin d'un soutien et d'un accompagnement.

→ Les professionnels ont pris conscience que la moitié des répondants ne bénéficiaient d'aucun accompagnement à l'emploi hors de la structure d'hébergement (en raison d'exigences, de prérequis et de contraintes préalables posés trop importants ...).

→ Pour les personnes sans emploi enfin des **besoins spécifiques** ont été pointés tels que le travail sur l'image de soi, la confiance, la valorisation et aussi la problématique liée à l'addiction.

- Un diagnostic de la situation emploi des personnes hébergées à ADEFO

A ADEFO, une mission de diagnostic des 40 entretiens assurés par le médiateur professionnel avec les personnes hébergées au CHU est en cours de réalisation par une stagiaire travailleuse sociale. Elle doit aboutir à une synthèse des besoins, des difficultés rencontrées mais aussi des compétences en présence pour estimer les appuis à construire.

- L'animation de groupes participatifs avec les résidents à Saint-François

Au sein du CHRS Saint-François, les professionnels ayant suivi la formation-action ont animé à l'issue de celle-ci un groupe participatif composé de résidents, aux profils très divers. Ces derniers ont exprimé les demandes d'appui suivantes :

- Valoriser, développer et objectiver davantage l'évolution de leurs compétences (reprendre par exemple l'étoile de positionnement),
- Avoir accès à un espace de recherche et des ateliers informatiques
- Avoir accès à des annonces d'offres d'emploi
- Avoir accès à des modes de garde
- Être mieux informé sur ses droits et ses obligations (fiche de paye, contrat de travail, comment solliciter une AS...)
- Bénéficier de cours de FLE

3.2.3 La détermination de l'offre de service LREF

Structures	action individuelle	action collective
ADEFO	✓	✓
ASMH	✓	✓
Diaconat de Bordeaux	✓	✓
La Fondation de l'Armée du Salut		✓
La Fondation de Nice	✓	
La Sasson	✓	✓
La Sauvegarde du Nord	✓	✓
Saint-François	NR	NR
Trajet	✓	✓

Une majorité de structures comptent opter pour une offre de service alliant approche individuelle et approche collective.

L'approche individuelle positionne la ou les personnes œuvrant au portage du LREF comme la ou les référence.s emploi. Les entretiens doivent permettre d'aller plus avant sur le sujet de l'emploi (travail sur les compétences) et sur les liens avec les entreprises et les acteurs de l'insertion (travail de prospection et de soutien à l'intégration vers et dans l'emploi).

L'approche collective vise à soutenir la restauration de la confiance, l'employabilité et les capacités des personnes hébergées à travers l'organisation de modules spécifiques, tels que : ateliers de français, d'informatiques, coaching emploi, job dating, atelier de technique de recherche d'emploi, de création de CV audio, de socio-esthétisme, de connaissances des codes en entreprise, présentation des services et outils de Pôle emploi et d'autres acteurs de l'emploi, consultation des offres, ateliers de co-formation avec le soutien de personnes hébergées susceptibles de partager leurs savoir-faire...

La Cité du refuge et Centre Espoir étant dotés de références emploi internes, l'enjeu du Lieu Emploi-Formation est davantage de formaliser un « plateau » capable de mutualiser toutes les ressources partenariales en vue de développer des dynamiques collectives. La Fondation de Nice a quant à elle d'abord misé sur le renforcement en interne d'une intermédiation à l'attention des personnes hébergées entre l'accompagnement social (réalisé par les référents sociaux) et l'accompagnement socio-professionnel (réalisé par les référents Cap emploi), afin de favoriser leur parcours vers et dans l'emploi. Elle souhaite cependant investiguer la dimension collective dans un second temps.

3.2.4 L'affectation de moyens humains, matériels et financiers dédiés

- ✓ La constitution de groupe de travail ou de comité de pilotage dédiés à la mise en place du LREF

Comme évoqué précédemment, six structures sur les neuf investies ont fait le choix :

- D'instituer un comité de pilotage / un groupe de travail dédié
- D'investir une instance existante du projet de mise en place de l'action.
- Ces instances, plus ou moins ouvertes, plus ou moins élargies, sont importantes en ce qu'elles traduisent la volonté de formaliser la démarche projet et son suivi opérationnel. Sa capacité à intégrer divers niveaux d'intervention (c'est-à-dire de mêler des représentants de la direction comme des représentants de professionnels de terrain) apparaît à ce stade comme une pratique positivement impactante. Elle embarque tous les étages de la structure (ex : La Sasson) et concourt à l'imprégnation de la démarche sur les équipes (cf plus haut).



Les deux structures ADEFO et TRAJET entendent associer à travers leur instance de pilotage (première réunion prévue en printemps et été 2019) :

- Des partenaires extérieurs à la structure (un représentant d'un organisme de formation, du conseil départemental, du service économique, un universitaire, des chefs d'entreprise...)
- Des professionnels de la structure mais aussi des administrateurs, des salariés en insertion, des personnes hébergées

- ✓ L'identification de professionnel.s à recruter ou internes pour porter le Lieu Ressources

Quatre des neuf structures entendent recruter une personne externe pour intervenir sur le LREF faute de compétences emploi disponible ou suffisante en interne. La focale est essentiellement mise sur la capacité à développer des partenariats avec les acteurs économiques du territoire, à soutenir une coordination

étroite avec les acteurs de l'emploi et de l'insertion. Le profil recherché est généralement un conseiller en insertion professionnelle ou un chargé de relations entreprise.

Trois structures estiment disposer de ressources internes susceptibles de répondre aux ambitions du LREF. L'une d'entre elles, la Fondation de Nice, a déjà réalisé le recrutement interne comme susmentionné.

Une structure va réaliser dans les semaines prochaines un travail de GPEC parallèlement à l'action de mobilisation conduite actuellement auprès de ses professionnels pour détecter d'éventuels potentiels et appétences internes.

✓ *La mobilisation de partenaires et de bénévoles*

Nombreuses sont enfin les structures (7/9) qui projettent à ce stade de s'appuyer sur des ressources partenariales et bénévoles : conseillers pôle emploi, organismes de formation, chambre du commerce et de l'industrie, structures d'interim, mission locale, Ecole de la 2^e chance, associations diverses œuvrant en faveur du FLE, du numérique...), bénévoles attachés aux CHRS qui en sont pourvus.

✓ *L'identification d'un lieu disponible et accessible à tous les résidents*

Evoqué lors de la journée de novembre 2018, ce point a suscité beaucoup de difficultés pour un grand nombre de partenaires.

Sept structures ont mis en avant les difficultés inhérentes aux particularités suivantes :

- Des sites et des dispositifs éclatés géographiquement
- Des logements en diffus
- L'absence actuelle d'espace disponible.

Où positionner cet espace au regard des contraintes posées, capable par ailleurs de garantir la meilleure accessibilité possible pour le public visé ?

La Fondation de Nice (multi-sites et hébergements diffus), a opté pour un Lieu Ressources « mobile », délocalisé en différents points de sorte à capter des publics et interagir avec des professionnels différents : des permanences sont ainsi organisées au sein de l'AAVA (la Ressourcerie) et au sein de Cap entreprises.

La Cité du Refuge et le Centre Espoir de la fondation de l'Armée du Salut et TRAJET ont trouvé de leur côté un lieu spécifique : au cœur du CHRS, au rez-de-chaussée et en visibilité pour le premier, au cœur de Rezé et de réseaux de bus dans un bâtiment neutre et ouvert pour le second.

La Sasson sait également pouvoir identifier d'ici la fin de l'année 2019 un local à Chambéry, et intégrer le LREF au sein de la structure support centrale dans la Vallée de Maurienne comme dans la Vallée de la Tarentaise.

ADEFO, le Diaconat de Bordeaux et la Sauvegarde du Nord sont actuellement en négociation pour préempter un lieu dans le cadre de déménagement ou de restructuration de services en cours.

La question reste enfin pendante pour ASMH et Saint-François.

✓ *L'élaboration d'un modèle économique*

Sept mois après la formation-action, cette phase est toujours en cours de consolidation pour la majeure partie des structures au moment de la rédaction de ce bilan.

Structures	A coûts constants	recherche de fonds dédiés	recherche de mécénats
ADEFO		x	
ASMH		x	
Diaconat de Bordeaux		x	
La Fondation de l'Armée du Salut	x		
La Fondation de Nice	x		
La Sasson	x		
La Sauvegarde du Nord	NR	NR	
Saint-François			
Trajet		x	x

Trois d'entre elles orientent cependant la mise en œuvre de leur dispositif d'accompagnement vers et dans l'emploi fondé sur les principes de l'emploi d'abord dans le cadre d'une réorganisation de leurs services. L'enjeu de mutualisation des ressources est central, qui leur permet d'envisager un modèle économique « à coûts constants ».

C'est ce à quoi est parvenue la Fondation de Nice.

Pour d'autres, la mise en place du LREF va pouvoir s'opérer à la faveur d'une mutualisation des ressources internes mais aussi à la condition de lever un minimum de fonds complémentaires. Le « PIC migrants » incarne à ce titre une réelle opportunité pour renforcer leur contribution dans le cadre d'un projet multi partenarial. Pour TRAJET, la recherche de mécénats sera surtout privilégiée.

3.2.5 La mobilisation des partenaires territoriaux

Deux structures n'ont pas encore entrepris à ce stade d'informer ou de mobiliser les partenaires tant stratégiques que sociaux ou économiques. Elles ont besoin de mûrir le projet en interne, au titre de la finalisation d'un plan d'action et de sa validation politique.

Les partenaires stratégiques et financiers des CHRS

Deux des principaux acteurs publics stratégiques ont été sollicités au sujet de la mise en place de la démarche du Lieu Ressources Emploi-formation : conseil départemental (ADEFO, Diaconat de Bordeaux, TRAJET...), direction départementale de la cohésion sociale (Fondation de Nice, ADEFO, ...). TRAJET et ADEFO ont également commencé à solliciter quelques fondations dans le cadre de la recherche de fonds.

Les partenaires de l'emploi

Ces derniers ont été plus nombreux à être investis du projet : la Direccte (dans le cadre du dialogue de gestion pour les structures pourvues de structures d'insertion par l'activité économique), le PLIE, Pole emploi, les acteurs de l'insertion locaux ...

Pôle emploi et le PLIE ont, sur les territoires concernés, très bien accueilli l'initiative qui leur semble de nature à pouvoir capter, avec l'appui ainsi formalisé des CHRS, des publics qui leur échappaient jusqu'à présent et qu'ils peinent à accompagner sans autre soutien.

Les partenaires économiques

Enfin, quelques structures vont à la rencontre des entreprises parallèlement à la mise en place de leur projet : soit qu'elles avaient déjà initié la démarche de médiation active (Fondation de l'Armée du Salut, Diaconat de Bordeaux, ASMH), soit que la démarche procède plus directement de la formation-action (ADEFO, La Sasson). Ces deux acteurs ont ainsi mobilisé des représentants de branches professionnelles et d'employeurs : l'UIMM et le MEDEF. Dans les deux cas, l'offre matche avec des besoins de main d'œuvre mal couverts et intéresse de ce fait les entreprises.

ADEFO a particulièrement mobilisé les acteurs viticoles et les exposants de la foire gastronomique annuelle (mail envoyé aux 400 exposants).

3.3 Les principaux enseignements tirés de la démarche d'appropriation et de mise en œuvre du LREF

Parmi les conditions principales de réussite pour une bonne mise en œuvre de la démarche, la question de **la force et de la cohérence du portage politique interne** ressort naturellement. La volonté d'embarquer tous les professionnels, tous les résidents et tous les partenaires doit être clairement affichée et soutenue dans la durée. La démarche d'accompagnement vers et dans l'emploi, de manière globale, intégrée et inconditionnelle doit pouvoir trouver sa place et faire son chemin indépendamment des nombreuses réponses faites par ailleurs aux appels à projet en cours. Voire en raison même de ces appels. Ce carrefour des compétences et des pratiques au service de l'employabilité et de l'emploi des personnes qui en sont éloignées peut contribuer à structurer des ressources et interventions très ciblées, dans une nouvelle dimension de transversalité. La quasi-totalité des CHRS illustrent cette faisabilité.

Une autre condition qui a toute son importance est celle des **dynamiques partenariales existantes** : L'ancrage territorial important des structures, leur bonne visibilité et reconnaissance au service de leur contribution à l'animation territoriale, leur bonne dynamique financière sont pointés par les acteurs ayant participé à l'essaimage comme des facteurs de réussite importants.

La diversité des partenaires et l'importance des réseaux déjà en place sont deux ingrédients également à mettre en avant :

- Directe, collectivités, financeurs (dont OPCO)
- Opérationnels : Pole emploi, PLIE, missions locales...
- Acteurs de l'accès aux droits

Le LREF s'inscrit bel et bien en ce sens dans un objectif de formalisation et de redéfinition du travail en réseau pour améliorer l'accompagnement des personnes hébergées.

Ce projet invite à refaire un point sur **l'état et l'évolution des compétences internes pour adapter l'offre d'accompagnement** aux besoins des personnes hébergées et interagir plus étroitement avec les opérateurs économiques et de l'emploi du territoire. De ce point de vue-là, tous les acteurs ont entrepris d'adapter les ressources humaines en conséquence en réalisant ou en mettant en avant :

- Le recrutement d'un.e CIP
- Des compétences éducatives et d'emploi disponibles au sein de la structure
- Des équipes formées sur le développement du pouvoir d'agir des personnes hébergées
- Un réseau de chargé.e.s d'insertion existant (ex : Kit emploi / groupe TODO, Sauvegarde du nord)
- Une structure à taille humaine avec une diversité de services proposés → pratique de mutualisation
- Des bénévoles

L'enjeu de pérennisation et de transmission des savoir-faire développés en faveur de l'emploi des personnes hébergées au sein des équipes reste un point de vigilance.

4. Les premiers effets observés liés à l'appropriation et la mise en œuvre du LREF

Le LREF n'ayant été ouvert aux personnes hébergées et mis en œuvre qu'au sein de la Fondation de Nice, il est encore trop tôt pour tirer quelque mesure d'impact. Quelques premiers effets ressortent cependant, qui sont ici rapportés.

4.1 Les effets en termes de mobilisation de personnes hébergées, de retour à l'emploi et à la formation

« Par le biais du LREF, les personnes hébergées renouent avec Cap entreprises et l'emploi ».
Jean-Louis BEE, chef de service du CHRS Fondation de Nice

Depuis la formation-action suivie par les neuf structures, **72 personnes ont pu être orientées et accompagnées. 33 d'entre elles ont accédé à un emploi** (CDD, CDI, mission d'intérim, SIAE).

- Ainsi, 40 personnes ont été reçues dans le cadre d'un entretien relatif à l'emploi au sein d'ADEF0. 19 résidents ont par ailleurs pu être positionnés sur des missions ou emplois à durée déterminée.

- 19 personnes ont fait l'objet d'un entretien et d'un suivi socio-professionnel au sein de la Fondation de Nice. 14 d'entre elles ont décroché un emploi. D'autres, déjà en emploi, ont pu bénéficier d'actions en faveur de leur formation, de sorte à acquérir un niveau supérieur et ainsi pouvoir prétendre à des emplois plus qualifiés. C'est là un point important qui ressort de ce bilan : l'action à entreprendre vise à aider à trouver un emploi pour des personnes qui en ont longtemps été dépourvues mais aussi à sécuriser des parcours d'emploi déjà engagés mais encore très précaires... et qui menacent ce faisant la capacité à sortir des dispositifs d'hébergement.

Ainsi en quelques mois, la Fondation de Nice est parvenue à capter et maintenir dans une dynamique d'emploi autant de personnes que ce qu'elle parvenait à faire en un an.

Elle note par ailleurs **un taux de déperdition bien moindre qu'auparavant** : là où les personnes peinaient à venir au rendez-vous « emploi » (une personne sur quatre seulement se présentait) ou renonçaient majoritairement au bout d'un premier rendez-vous, elles s'engagent davantage aujourd'hui dans la durée (ainsi que les 19 personnes, 18 en sont à leur second ou 3^e entretien).

4.2 Les effets ressentis vis-à-vis des équipes professionnelles et de l'organisation interne



0: aucune incidence à 4: très forte incidence



Depuis l'investissement des professionnels des structures essayées, plus ou moins intense selon les stratégies privilégiées, l'emploi apparaît clairement comme un sujet à aborder désormais. Il rentre progressivement « dans les mœurs » de la mission sociale et a ainsi conduit certains CHRS à réviser le livret d'accueil ou le premier entretien d'admission en ce sens : l'accompagnement à l'emploi figure clairement dans l'offre de service.

Au plan méthodologique, toutes les démarches faites en faveur de l'emploi au sein de la Sauvegarde du Nord sont désormais formalisées dans le document « projet individuel famille », transmis aux référents pour pouvoir être mieux appréhendées et discutées le cas échéant.

La prise de conscience de la nécessité de mettre en place une coordination plus soutenue au service de l'accompagnement vers l'emploi et d'oser entreprendre des actions plus conséquentes pour les personnes, comme par exemple des job dating, se diffuse petit à petit au sein de la Sasson.

La transversalité s'initie. La mise en place du LREF contribue par exemple à mettre en commun les différents contacts que chacun peut avoir de son côté. Cela permet de développer des partenariats de manière plus efficace. De manière plus globale, le projet est actuellement vécu comme « participant à décompartmenter la structure » (La Sasson).

Jusqu'à la mise en place du LREF, la Fondation de Nice observait que chacun des professionnels engagés dans les différents dispositifs restait dans son niveau de compétences. Les conseillers en insertion professionnelle recouraient à la méthode IOD sans parvenir à la faire évoluer au regard de la spécificité des personnes hébergées (les niveaux d'exigence posés mettaient à mal la dynamique d'emploi) tandis que les travailleurs sociaux n'activaient ces ressources (AVA, CAP emploi) que selon leur bon vouloir... et avec un taux de déperdition à la clé assez conséquent comme évoqué plus haut. La fonction de coordinatrice du LREF a permis de faire intermédiation entre ces deux approches, de systématiser la question de l'emploi et d'opérer une fonction de tuilage, autant que nécessaire, pour que s'opère une stratégie d'accompagnement sécurisé, sur mesure, et dans la durée.

Le bilan opéré sur les premiers mois de fonctionnement du LREF montre que tous les travailleurs sociaux en CHRS se sont saisis du dispositif. Il est très bien intégré dans les modalités d'accompagnement.

« Ce que vivent les travailleurs sociaux au sein de la structure à travers la mise en place du Lieu Ressources est un grand schisme ! Certains professionnels pensent qu'emmener les personnes vers l'emploi c'est s'intéresser à leur richesse, que le travail et l'argent ne sont pas des sujets tabous... ce sont les travailleurs sociaux confiants.

Et puis il y a ceux qui pensent qu'il faut d'abord construire un projet global, éliminer tous les freins... ce sont les travailleurs soucieux ».

Bernard DESOCHE, travailleur social, ADEFO

4.3 Les effets ressentis vis à vis du changement de regard sur les personnes hébergées

Ici encore, les acteurs ayant renseigné le niveau d'évolution des perceptions des équipes professionnelles depuis l'essaimage font état d'un effet produit pour plus de la moitié d'entre eux concernant leur appréhension des personnes hébergées. Effets jugés très importants pour deux d'entre eux.

La Sasson évoque quant à elle une démarche historique ! C'est à travers ce projet de mise en place d'un Lieu Ressources emploi-formation qu'est coconstruit, pour la première fois, un projet transversal de cette ampleur avec les professionnels de toutes les structures et des personnes accompagnées ! La structure compte même pouvoir travailler bientôt sur l'embauche d'un travailleur pair en son sein.

4.4 Les effets ressentis sur les relations partenariales

Les premiers effets produits à travers la dynamique de structuration interne d'un Lieu Ressources sont globalement les suivants :

- Des liens plus nourris, sinon plus formalisés avec les acteurs de l'emploi
Certaines pratiques de prescription qui pouvaient exister au sein de structures autour de l'emploi ont été généralisées : ainsi du PLIE et de la Sasson par exemple. Tous les professionnels des services sont aujourd'hui prescripteurs. La structure était jusqu'alors très éloignée de l'insertion professionnelle. Elle a pu tisser des ponts à la faveur de cet essaimage et opérationnaliser ainsi un axe reconnu comme majeur.
A Bordeaux, l'éducateur spécialisé assiste aux entretiens des personnes hébergées avec leur conseiller Pôle emploi. Il a pu amener le tri-partisme.
- D'autres acteurs tels que la Fondation de Nice ont pu négocier plus aisément des formations à la faveur de la mise en place du LREF.

Vis-à-vis des entreprises mobilisées enfin, le travail de conception du LREF a permis à ce stade de diversifier l'offre et les acteurs de l'emploi approchés. Les contacts entre personnes hébergées et entreprises ont été plus nombreux, à la faveur également d'organisations de visites d'entreprise.

5. L'appréciation du processus d'essaimage et les perspectives à venir

5.1 Les retours sur la formation-action

Chacun des trois modules de formation a fait l'objet d'une évaluation « à chaud » renseignée par les 18 participants. La dernière journée a également été l'occasion de revenir sur les objectifs de départ pour apprécier la pertinence de l'essaimage suivi. Les résultats ont été globalement atteints pour tous.

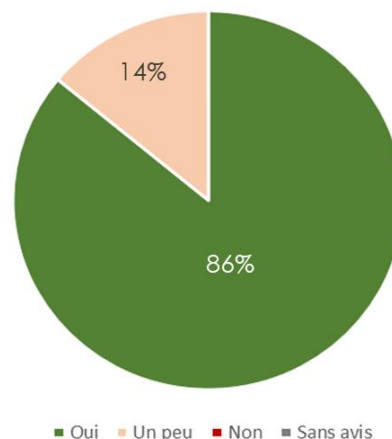
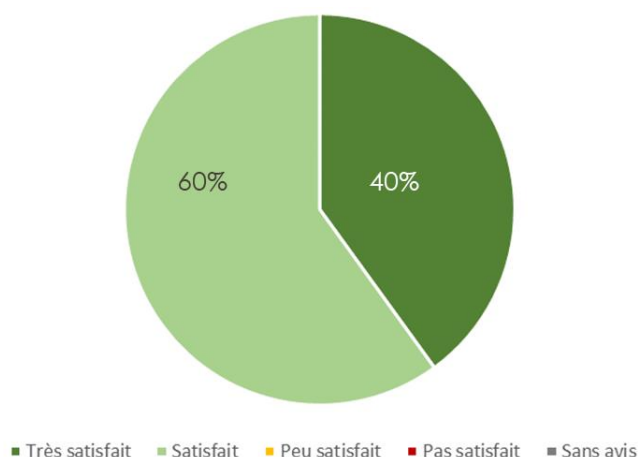
Jugée « efficace », parfois complexe, allant « trop loin et trop vite », la formation a permis aux structures de s'accorder le temps de réinterroger leurs acquis et leurs pratiques, mais aussi de saisir l'importance de ce qu'elles font, de mieux le valoriser et l'exploiter. L'appropriation de la démarche LREF a participé à redynamiser et développer des actions d'emploi d'abord.

« Elle a aidé à avoir une vision et des outils » **_Emmanuel ANDRE, directeur, ASMH**
« Elle a aidé à se structurer et à mieux intégrer l'emploi » **_Julie MAGNE, directrice du pôle insertion, Diaconat de Bordeaux**
« L'essaimage amène de l'essaimage en interne » **_Irène PETITEAU, directrice, TRAJET**

La dimension nationale de la démarche, fondée sur les échanges d'expériences, la mutualisation des pratiques, a été unanimement appréciée, laissant à chacun la possibilité de se situer, d'échanger, d'apprendre des différences.

Appréciation portée sur la construction d'une offre de service à l'attention des résidents en faveur de leur retour à l'emploi :

Cette mutualisation-action a-t-elle correspondu aux attentes et objectifs ?



Principaux points remontés :

- Apports conceptuels et méthodologiques
- Aide à l'identification des acteurs, des leviers, des difficultés
- Emulation, moindre isolement, enrichissement tiré des pratiques et exemples mis en avant
- Moindre intérêt éprouvé par certains sur le retour de Pôle Emploi / quelques répétitions

Deux suggestions ont été faites enfin :

- Commencer l'essaimage directement par une formation au job coaching, qui a une incidence ensuite majeure sur la manière de penser son dispositif LREF ;
- Prévoir un temps avec les membres des directions des structures concernées.

Garder la mobilisation des équipes jusqu'à la mise en place du LREF est aujourd'hui l'enjeu...

5.2 Les perspectives

Cinq principaux enjeux sont posés par les structures essaimées au terme de cet essaimage :

- ✓ **Faire réseau** : soit la capacité à maintenir la dynamique collective afin de maintenir leur pleine mobilisation et poursuivre la co-formation. Toutes les structures engagées souhaitent la faire perdurer au-delà, au moins un certain temps jusqu'à la pleine mise en œuvre de l'action.

Une seconde journée nationale d'échanges a été d'ores et déjà fixée le 6 juin prochain au sein d'ADEF0 qui réunira l'ensemble des acteurs, d'autres salariés des structures afin de les impliquer dans la démarche et des personnes hébergées ;

- ✓ **Poursuivre la montée en compétences collective sur le job coaching** qui, par son approche, permet de compléter et d'outiller la démarche attachée au Lieu Ressources ;
- ✓ **Ouvrir le Lieu Ressources à d'autres publics bénéficiaires sur leur territoire** et intensifier la logique de mutualisation et de coopération localement à moyen terme (capturer ainsi les personnes placées sous main de justice, ou encore travailler avec les ateliers de coordination thérapeutique par exemple) ;
- ✓ **Articuler la démarche du Lieu Ressources avec la mise en œuvre du plan Logement d'abord** sur les territoires concernés, de sorte à ce que le travail produit au sein des CHRS soit visible, et pleinement partagé avec les acteurs publics de l'emploi... voire que la mutualisation de fonds emploi et logement soit opérée. Les liens doivent donc être établis en ce sens ;
- ✓ **Être reconnues** enfin au titre de leur investissement et de leur évolution pour contribuer à mieux fluidifier les parcours d'insertion des personnes concernées et renforcer le développement local. Il y a à ce titre un fort enjeu d'évaluation à poser : certaines structures ont exprimé le besoin d'appui pour conceptualiser des indicateurs originaux et pertinents capables de rendre compte de l'impact social de l'action. C'est aussi un travail de communication que les acteurs auront à produire.

La question de souscrire à l'appel à projet 100% inclusion a été évoquée lors de la journée nationale de novembre. Elle nécessite que soit cependant identifié un porteur.