



Intégration des réfugiés

*Autonomisation et responsabilisation
via l'accès à un habitat pérenne*

RAPPORT
D'ACTIVITE

2024

Analyses chiffrées
Sens et pratique de
l'accompagnement global



ACTION FINANCEE AVEC LE CONCOURS DE

Ministère de l'Intérieur
Ministère des Solidarités et de la Santé
Direction Générale des Etrangers en France
Préfecture des Bouches-du-Rhône
Préfecture de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur

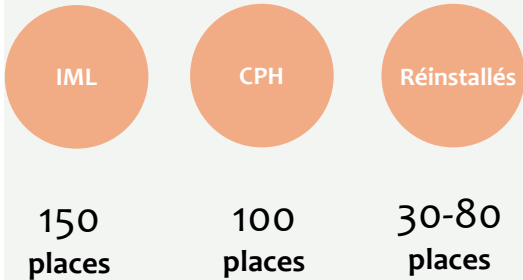


Sommaire

| | |
|---|-------------|
| I. REGARDS DE PERSONNES REFUGIEES SUR L'ACCOMPAGNEMENT DANS LE CADRE DE L'HABITAT PERENNE | P5 |
| II. REGARDS CROISÉS DE LA GOUVERNANCE « Ce que nous faisons là ... » | P9 |
| III. LE MOT DU DIRECTEUR | P18 |
| IV. STATISTIQUES DE L'ACTIVITÉ | P26 |
| 1. CHIFFRES CLES | P27 |
| 2. LES MENAGES ACCOMPAGNES | P30 |
| 3. L'ACCOMPAGNEMENT GLOBAL ET INTENSIF POUR ALLER VERS L'AUTONOMISATION | P39 |
| 4. L'ACCOMPAGNEMENT VERS L'EMPLOI ET LA FORMATION | P50 |
| 5. LES LOGEMENTS Localisation, Typologie, Enjeux de captation et de mobilité | P68 |
| 6. LA GESTION LOCATIVE Au cœur de la mise en œuvre des dispositifs d'ELIA | P78 |
| V. DU SENS A LA PRATIQUE : PAROLES DE PROFESSIONNELS | P85 |
| 1. Accompagner la mobilité géographique dans le cadre du projet habitat : un enjeu aux dimensions multiples | P86 |
| 2. SAV et partenariat post BG : sollicitations ponctuelles, réactivité immédiate ! | P94 |
| 3. Reprendre un accompagnement post bail glissant suite à une sollicitation d'un bailleur : « le service après-vente » | P98 |
| 4. Démarche résolutive et motivation en travail social : du sens en mouvement ! | P102 |
| 5. Deuil et reconstruction : L'accompagnement de trois sœurs orphelines dans leur nouveau chemin de vie | P106 |
| 6. Le parcours d'une famille vers une nouvelle vie : entre incertitudes et reconstruction | P114 |
| 7. Démarche résolutive et accès à un logement pérenne : un paradigme porteur pour l'accompagnant comme pour l'accompagné | P123 |
| 8. Distanciation de ses représentations et accueil de l'Autre : les conditions sine qua non de l'accompagnement à l'autonomie | P128 |
| 9. De la volonté de valoriser le travail social à la culture de l'évaluation | P131 |
| 10. Les enjeux de l'évaluation dans la démarche qualité | P105 |
| 11. Une année riche en formation | P140 |
| VI. PARTENAIRES ET FINANCEURS | P142 |
| VII. GLOSSAIRE | P146 |

ELIA : 19 salariés – 8 administrateurs

Intégration par le logement



2 340

Personnes accompagnées

695

Baux glissants

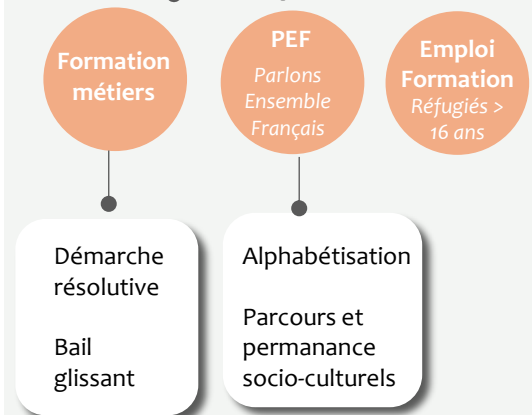
2004-2024

Transmission Expertise/Ressources



- HAS – Haute Autorité Santé
- Assemblée Nationale
- DIHAL – Délégation Interministérielle à l’Habitat et à l’Accès au Logement
- DGEF – Direction Générale des Etrangers en France
- DIAIR - Délégation Interministérielle à l’Accueil et à l’Intégration des Réfugiés
- FAS – Fédération des Acteurs de la Solidarité – Groupement Appui National Migrants
- US Embassy
- Rapports divers remis à l’Etat

Formation - Emploi



16 845

Heures dispensées

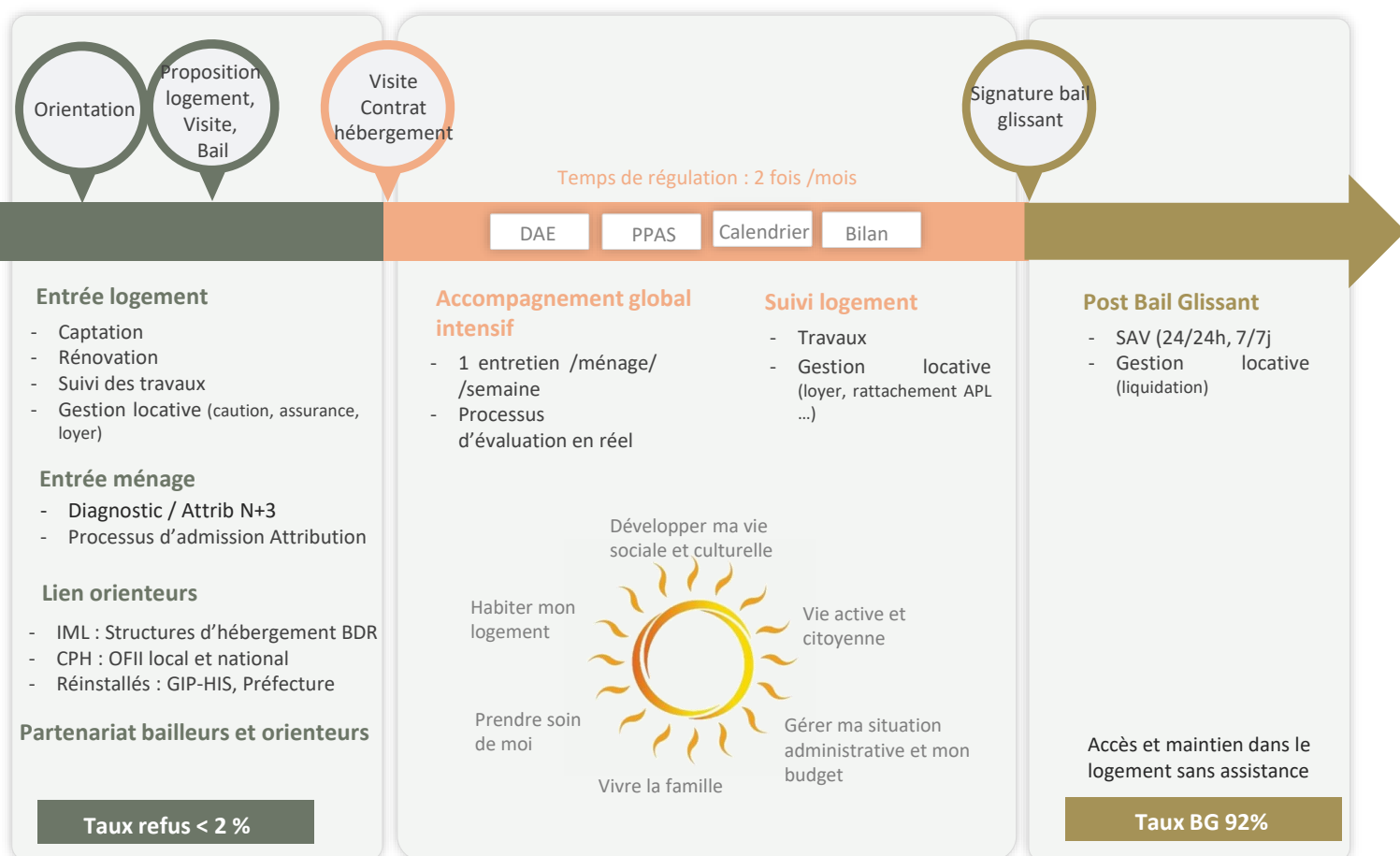
2 120

heures depuis 2018

Etapes clés du bail glissant (BG)

Pilotage direction / Evaluation / Démarche qualité

Démarche résolutive



1 REGARDS DE PERSONNES REFUGIEES SUR L'ACCOMPAGNEMENT DANS LE CADRE DE L'HABITAT PERENNE

“

« Un logement c'est un toit où l'on peut vivre en famille, ça va nous permettre d'étudier, de se soigner, se stabiliser. C'est important et naturel. »

Madame P

“

« Avoir un logement, cela veut dire que j'aurai ma chambre. Je pourrai inviter mes copains d'école à la maison »

Mlle S (10 ans)

« Accéder à un logement cela veut dire beaucoup. On sera tranquille, indépendant et stable. Je pourrai chercher un travail »

Madame T

« C'est important d'avoir un logement. On ne peut pas vivre dehors. C'est important d'avoir un toit. Je veux trouver ma tranquillité. »

Monsieur A.



« Le logement apporte de la tranquillité, du confort, de la sécurité »

Famille O.

« c'est la première fois qu'on est chez nous, on est rassurés, on est quelque part, dans ce logement on est stable. »

Famille A.

“

« Je me sens bien, je suis tranquille, je dors bien. Beaucoup de choses ont changé, mon esprit est tranquille »

Monsieur S.





Personnes dans le cadre de l'accompagnement professionnel spécifique

« J'ai eu la sensation d'être accompagnée en partant réellement de mon expérience à moi »

« Je me suis vraiment sentie écoutée »

« Je suis fier de mon CV car j'ai réussi à le faire moi-même. Je l'ai tout de suite montré à un ami qui l'a trouvé super »

« J'ai découvert de nombreuses plateformes ressources pour être autonome dans ma recherche d'emploi »

« Je me sens bien parce que vous prenez le temps de comprendre »

2 REGARDS CROISÉS DE LA GOUVERNANCE

« Ce que nous
faisons là ... »

Nicolas FARAUT, Président



L'engagement dans l'associatif est toujours le résultat d'un chemin personnel, guidé par le goût de ce qui est autre. Chez nous, à Elia, on appelle ça l'Altérité. C'est au cœur du nom de l'association et de son projet.



Le public des réfugiés, s'il en est, ouvre à l'altérité. Chacun des individus accompagné par l'association a connu un parcours de vie qui interroge sur le sens de la vie. Le travail d'Elia auprès d'eux participe en tout cas, à donner un sens à celle de tous ses acteurs, des travailleurs sociaux, du personnel administratif et technique, de la direction et du conseil d'administration.

Pour ma part, je travaille dans le monde de l'immobilier depuis toujours. Le sens de mon action sociétale et citoyenne semble parfois bien lointain dans mon quotidien.

Le conseil d'administration d'Elia m'a ouvert ses portes il y 7 ans de cela grâce à notre regretté Président Francis Montarello. Mon approche immobilière, essentielle dans la vie d'Elia, pouvait aider. L'association a depuis beaucoup grandi sous l'impulsion de notre directeur dont le professionnalisme et l'implication emportent l'adhésion du conseil d'administration et de tout le personnel. Les incidents de la vie nous ont amenés à devoir désigner un nouveau président voici deux ans de cela. On m'a sollicité pour relever ce challenge. N'étant pas issu de l'univers du social, je m'interrogeais sur le défi de la légitimité à ce poste.

Le Conseil d'administration détermine les grandes orientations stratégiques que doivent prendre l'association. C'est une grande responsabilité que de veiller à ce qu'Elia continue à se structurer et se déployer au service des réfugiés. Le professionnalisme de la direction et des salariés est tel, associé au retour d'expérience continue, que la vision qui préside aux décisions du Conseil est claire et toujours partagée.

La confiance toujours renouvelée des institutions pour notre action nous conforte dans l'idée que nous travaillons dans le bon sens. Nous avons cependant des défis devant nous liés à l'apport de nouveaux logements pour assurer la pérennité de notre action. C'est un combat du quotidien pour tous nos concitoyens touchés par la précarité. Il nous faudra ouvrir nos horizons vers de nouveaux acteurs pour encore et toujours trouver des solutions dans ce domaine.

Pascale SEBAHOUN, Vice-présidente



Mon implication au CA d'Elia a débuté en 2016, motivée par beaucoup de curiosité . A cette époque , je cherchais à ce que mes actes puissent coller à ma pensée dans le contexte de crise migratoire. Les nouvelles du monde étaient catastrophiques et avaient tendance à me submerger .



Je me demandais :

- quelle est ma place dans ce mécanisme ?
- que peut faire la société civile ?
- comment ne pas tomber dans la vision pessimiste du monde qui n'a jamais aidé personne, dans le misérabilisme ?
- où sont les solutions ? Comment être du bon côté de l'Histoire ?

L'accueil conjugué à un accompagnement bienveillant et efficace me paraissaient être le chemin indispensable pour que les réfugiés puissent trouver leur place au sein de la société...mais par quel bout le prendre ?

Les dispositifs basés sur l'assistance me faisaient l'effet d'entretenir la fracture et ranger ces personnes du côté de l'exclusion plutôt que de l'intégration.

La rencontre avec le directeur de l'Elia a été décisive sur ma conviction que des solutions existaient. Qu'elles étaient à taille humaine et que je pouvais participer à l'aventure bien que n'étant absolument pas spécialiste de la question. Ces solutions reposent sur une théorie , une organisation très précise des actions pour mener la personne réfugiée vers son autonomie. Une intégration emprunte d'humanité, de bienveillance et un accompagnement des professionnels dans leur missions, leurs difficultés.

Elia n'avait pas la solution à tous les maux de notre société, mais sur l'intégration des personnes réfugiées elle avait quelque chose à proposer, preuves chiffrées à l'appui : de la haute couture de l'intégration à prix réduit pour la société!

Je suis fière des actions et résultats d'Elia et de pouvoir y apporter ma part du colibri.

Être au CA d'ELIA, était pour moi le premier pas que je pouvais faire contre le fatalisme de la société.

Être au CA d'ELIA, c'est entretenir la conviction que l'on peut accompagner sans assister en mobilisant les propres ressources des personnes réfugiées.

Être au CA d'ELIA, c'est accompagner le directeur dans ses réflexions stratégiques, le soutenir dans ses fonctions et lors de questions délicates.

Être au CA d'ELIA, c'est pouvoir réfléchir à plusieurs, toujours dans la bienveillance sur le sujet de l'intégration des personnes réfugiées et de l'accompagnement des professionnels impliqués.

André LIDOINE, Trésorier



Familier du monde associatif, j'ai toujours tenté de respecter et faire respecter les places de chacun et donc des instances.



L'Association est la Personne morale qui regroupe des personnes bénévoles dans un même but, et ayant l'existence juridique. Elle gère une (ou plusieurs) structures qui met en œuvre le projet associatif. Dans un souci d'efficacité il est souvent délégué par l'Assemblée générale de l'Association (seule instance ayant toutes capacités à agir) au Conseil d'administration ce pouvoir d'agir.

Intervient alors un acte juridique qui permet la délégation au directeur salarié, d'une grande partie de ce pouvoir car au quotidien il appartient aux personnels d'accompagner les personnes bénéficiaires.

Le CA devient donc le garant du cap donné par le projet associatif et du fonctionnement. Plutôt que donneur d'ordres, il apporte un éclairage extérieur et devient ainsi le soutien, le facilitateur dans les missions des acteurs de terrain.

Ces mots sont issus de mon expérience et de la particularité de notre association : elle n'est pas la conséquence d'une volonté parentale (telles ces associations de parents d'enfants qui ont fait bouger le Secteur, mais qui ont un attachement viscéral lié à l'angoisse de leur disparition et du devenir de l'enfant-adulte), elle est née d'une réponse à l'injustice de familles à l'abandon, sans toit et d'une de rencontre de l'Autre (l'ADN d'ELIA faisant écho à une chanson importante pour moi: « Être né quelque part ») sous une autre forme que celles pratiquées jusqu'alors. Le bail –glissant et la méthode résolutive résumément me semble-t-il notre philosophie associative.

C'est après une expérimentation réussie de la méthode pour une équipe de directeurs que j'ai accepté de découvrir Elia et d'en rejoindre le Bureau. Les années passées ont confirmé cette singularité de regard porté et la politique de management bienveillant à tous les étages de la structure.

Pour ce qui est de ma motivation à ce jour: fruit de mon parcours avec Elia, la quête d'altérité vraie, vécue, m'a conduit à partager son histoire et à demeurer présent malgré la distance.

Christine PAOLI , administratrice

Jeune retraitée, je participe au conseil d'administration d'Elia depuis début 2023.

Pour moi, il s'agit d'une continuité naturelle, pour découvrir plus stratégiquement l'association et en découvrir d'autres facettes.

En effet, pendant 15 ans nous avons travaillé ensemble et construit notre partenariat. J'étais à la mobilisation de l'offre chez un bailleur social et nous avons ainsi logé plus de 400 familles. Donner du sens à mon travail, c'est toujours ce qui m'a animé.

J'ai vécu les différentes évolutions de l'association. Au CA, j'ai intégré une équipe bienveillante partageant des valeurs d'humanisme et de respect. Notre travail s'établit sur une vision commune.

J'ai découvert aussi d'autres aspects de l'association : particulièrement son fonctionnement, son management mettant en lumière le potentiel des personnes (réfugiés, personnel..) et surtout le travail exemplaire sur l'accompagnement social des réfugiés.

Elia est arrivée aujourd'hui à prendre une place importante au sein du monde associatif et fait figure de référence au plus haut niveau des instances institutionnelles.

Une réussite au bénéfice de l'Humain.

Emmanuel DURAND, Vice-président



Ce que je fais dans le CA ?

Les turbulences traversées par nos sociétés appellent à des prises de conscience et des engagements.

Pour moi, participer au Conseil d'Administration d'Elia, c'est faire coïncider engagement social et action : une action concrète et efficace portée par l'association. La diversité des membres du CA et les raisons de leur engagement sont en soi un gage de réflexion plurielle propre à définir des réponses intéressantes et riches au regard du contexte auquel nous sommes confrontés.



Les solutions proposées par Elia pour l'intégration des réfugiés sont un pied de nez aux idées reçues. Un pied de nez mais avant tout de vraies réponses :

- Oui accompagner efficacement les réfugiés pour qu'il soient intégrés dans la société c'est possible et c'est un gage heureux d'avenir pour notre vieux pays
- Oui - chiffres à l'appui- cela coûte moins cher que lorsqu'on se contente d'une assistance quand un accompagnement réellement autonomisant permet justement de sortir de l'assistance.

Alors depuis 2016 je prends ma caméra et j'essaye de mettre tout cela en valeur, de montrer comment marche ce modèle qui a retenu l'attention des institutions régionales et nationales. J'ai rencontré et filmé de nombreuses familles : à leur arrivée comme au moment du glissement de bail où elles deviennent locataires. J'ai vu les accompagnants travailler le processus d'autonomisation et voilà ce qui m'a marqué :

J'ai vu des travailleurs sociaux, certes, mais d'abord des humains capables, dans la rencontre avec « l'autre », d'entendre la détresse, la peur, la colère sans jamais perdre de vue le potentiel de chacun. Capables d'emmener sans violence cet autre, au pas le pas, vers l'autonomie, vers le sentiment d'enfin avancer: la rassurance, et puis, la joie, la fierté retrouvée...

L'accompagnement aboutit quand l'écoute, l'art de la bonne distance, et le respect sont réunis pour permettre aux réfugiés de dépasser le traumatisme, la douleur de l'exode et du déracinement.

C'est un métier et un vrai talent, appuyé sur une empathie authentique qui s'épanouit à certaines conditions: la transmission de la méthode résolutive et les moyens de son application, mais aussi et surtout l'appui, l'écoute des équipiers, des encadrants et d'une direction authentiquement attentive à trouver les meilleures conditions de son épanouissement pour chacun.

Lors d'analyse de pratique que j'ai filmé, j'ai pu constater que, appuyé sur l'expérience des autres chaque équipier peut, en toute confiance, explorer en commun les difficultés vécues pour les analyser ensemble et les dépasser.

Je peux témoigner, au fil de mes rencontres avec cette équipe, combien chacun à pu trouver sa place, s'y sentir respecté et y épanouir son métier.

Un métier de l'humain, subtil et délicat, un beau métier.

Enfin, malgré avec la distance professionnelle et la caméra, comment ne pas ressentir cette émotion à voir ces familles, ces hommes, ces femmes et ces enfants revenus de l'enfer des trajets de migration ainsi forcer le destin et puiser en eux les ressources nécessaires à reprendre place dans la vie.

C'est tout simplement admirable et donne de l'espoir dans le genre humain.

C'est à participer de cela que les membres du Conseil d'administration sont conviés.

Comme le disait A. Camus:

« Si nos générations ont appris qu'elles ne referont pas le monde au moins peuvent elle faire en sorte qu'elles ne le défassent pas ».

Nicolas L'HELGOUALC'H, administrateur

Nicolas, 54 ans père de 3 enfants chef d'entreprise.

Je suis devenu administrateur d'Elia car l'objet de l'association, l'intégration des réfugiés est une préoccupation personnelle comme une situation qui me dépasse, qui nous dépasse.

Dès lors que j'ai découvert les méthodes d'Elia, bail glissant et méthode résolutive, ma conviction s'est renforcée que l'association, en plus d'être une chance pour les réfugiés qui en ont manqué jusqu'alors était une contribution au vivre-ensemble. Et donc que j'étais utile modestement dans mon rôle d'administrateur.

Ensuite, en continuant mon immersion, diverses facettes d'Elia m'ont particulièrement séduites et ont renforcé mon sentiment qu'on avance ensemble salariés et administrateurs dans la bonne direction.

A savoir:

- Les valeurs de l'association. **On ne juge pas, on ne partage pas d'appréciation politique, on reste dans le concret, le pragmatisme pour trouver des solutions.**
- **L'organisation de la montée en compétences continue de l'équipe** (salariés comme administrateurs). Les formations et ateliers représentent environ 20% du temps de travail des salariés. Il s'agit notamment de partage sur des situations vécues avec les familles, de décortiquer, analyser les comportements pour réussir à toujours mieux s'y confronter.
- Le souci d'évaluation des actions et de l'efficacité
- Le rôle des salarié(e)s est suivi au travers d'indicateurs (plus d'une centaine) et leurs témoignages dans le rapport d'activité annuel

Maité PERZO, Secrétaire

L'Association ELIA m'a été présentée par Francis, Président malheureusement décédé aujourd'hui. Il m'a invité à la présentation d'un film relatant le travail d'accompagnement effectué auprès des personnes accueillies et de témoignages de personnes dans la salle ayant bénéficié de cet accompagnement.

Le projet même du bail glissant qui m'était inconnu à l'époque a éveillé ma curiosité. La thématique de l'immigration m'a toujours questionnée et intéressée car si je suis maintenant retraitée, j'ai exercé ma profession dans le médico-social et le social où j'ai été amenée à rencontrer des enfants de parents immigrés. La différence de culture, de langue, d'éducation pouvaient parfois, parents et professionnels, nous placer dans des situations difficiles.

C'est donc avec grand intérêt que je me suis engagée dans l'Association ELIA maintenant depuis quelques années.

La composition du Conseil d'Administration est constituée de personnes issues de différents milieux professionnels ce qui, pour moi, est d'une très grande richesse.

En effet, cette différence pourrait représenter une difficulté mais bien au contraire, elle favorise les discussions, les questions et les prises de décisions éclairées car réfléchies ensemble, basées sur les mêmes valeurs dont la plus importante pour moi est celle de l'humanisme qui se décline par le respect et la dignité des personnes accompagnées et des professionnels.

Depuis mon arrivée, grâce au dynamisme de Fabrice, Directeur, et des membres du Conseil d'administration, de l'engagement de l'équipe professionnelle, l'association s'est diversifiée et agrandie, toujours dans l'intérêt des personnes accompagnées afin de favoriser au maximum leur intégration dans notre pays. L'écriture des bilans d'activité, que je lis avec grand plaisir et attention démontre bien le travail effectué avec une grande sincérité des professionnels et des personnes interrogées.

Ce qui motive le plaisir que j'ai à venir aux différentes réunions (Conseil d'Administration, Assemblée Générale, formations proposées, rencontres avec les professionnels) est le foisonnement d'idées, de questionnements, de réflexions lors de la présentation de différents projets ou de prises de décisions relatives au bien être des personnes et des professionnels, ceci dans le plus grand respect de chacun.

3 LE MOT DU DIRECTEUR

Evaluation, qualité et performance au service de l'éthique en travail social

Fabrice BIZET



Jeune métier né dans la première moitié du 20^{ème} siècle, le travail social a su progressivement faire évoluer son intervention qualifiée de « contrôle social et de normalisation des populations déviantes¹ » à « la promotion de l'action sociale au rang des fonctions collectives essentielles comme productrice de la qualité de vie et du bien-être social² »³.

Depuis deux décennies, concomitamment à l'évolution du mode de gestion et de tarification, de nouveaux vocables et paradigmes immergent le secteur social et médico-social : évaluation (interne et externe)⁴, qualité, performance⁵, efficience... introduisant une rupture culturelle -et les crispations afférentes- dans un secteur héritier des paroisses, dédouané de tout rapport au marché, qui pouvait avoir tendance à oublier qu'il dépendait totalement de la création de richesses de son pays, ce pourquoi seuls les états riches mènent des actions sanitaires et solidaires de grande ampleur dans le monde⁶.

En effet, si dans le sillage des Lumières, l'on pense à juste titre que l'être humain et son devenir n'ont pas de prix, « comment des associations employant jusqu'à 200 000 salariés et gérant des budgets très importants pouvaient-elles encore se considérer comme des organisations parapubliques sans qu'elles n'aient à se poser la question de leur compétence, voire de leur performance ? »⁷.

Dans un contexte où les affres du libéralisme se manifestent quotidiennement, s'il est compréhensible, dans un premier temps que le registre émotionnel prenne l'ascendant, il ne constitue pas une réponse réaliste et constructive face au besoin de rationalisation des coûts lié à la nécessité absolue d'une maîtrise des dépenses publiques. D'où l'introduction par l'Etat d'outils de contrôle et d'accompagnement pour évaluer l'utilité des dispositifs, leurs objectifs et leur efficacité dans une exigence de lisibilité et de traçabilité⁸, toutes deux indispensables à une véritable politique gestionnaire et planificatrice⁹.

A ce titre, comme le souligne J-R Loubat « chercher à appréhender l'efficacité de dispositifs financés par le contribuable n'a rien de scandaleux en soi, a fortiori quand ils se proposent d'influer sur la vie des personnes. Préoccupations économiques, organisationnelles, sociales et éthiques peuvent au moins se rejoindre sur ce principe.¹⁰ ».

¹ Après la première guerre mondiale, les premières écoles de formation avaient pour tâche de former des visiteuses capables de remplir une tâche hygiéniste et moralisatrice auprès des classes populaires. Ce n'est qu'à partir de 1945 et surtout de 1958 que l'idée de rééducation l'emporte sur celle de la punition et que les assistantes sociales créent leur code déontologique élaboré sur des valeurs humanistes.

² R. Castel, « *Du travail social à la gestion sociale* », *Le Travail Social*, n°890, juillet 2003, p34.

³ Le traitement dont il a été l'objet lors de la pandémie en France est à ce titre évocatrice puisqu'il a alors été qualifié par décret dérogatoire au confinement d'activité essentielle à la vie de la Nation.

⁴ Décrets de 2007 et 2010 dans le sillage de la loi de 2002-2 et de la création de l'ANESM (Agence Nationale d'Evaluation et de la qualité des Etablissements et service Médicaux-Sociaux) chargée de l'élaboration de recommandations de bonnes pratiques professionnelles.

⁵ Création de l'ANAP (Agence Nationale d'Appui à la Performance des Etablissements de santé et médicaux sociaux).

⁶ J-R Loubat, *Performance : la fin d'un tabou et le franchissement d'une nouvelle étape historique de l'action sociale et médico-sociale*, Les cahiers de l'Actif n°416/419.

⁷ P. Lefèvre, « *Promouvoir la qualité et l'évaluation dans les organisations sociales et médico-sociales* », Les cahiers de l'Actif n°350/353, 2005.

⁸ La traçabilité se traduit par la possibilité d'identifier les séquences d'un processus d'action du début jusqu'à son terme et d'en suivre les effets, qu'il s'agisse d'un produit agricole, industriel ou encore d'un service.

⁹ J-R Loubat, op cit.

¹⁰ Ibidem.

A notre sens, la singularité du secteur social et médico-social¹¹ nécessite qu'il mette son énergie au bon endroit. Celui de l'acuité intellectuelle, du discernement, de la créativité et du courage¹² afin de répondre aux enjeux d'avenir pour ce dernier : comment dépasser l'exigence de conformité à la législation pour renforcer le sens ? Comment associer harmonieusement performance, qualité et éthique ? En quoi et comment l'évaluation, la construction d'indicateurs adaptés au travail social conjugués à la démarche d'amélioration continue sont-ils porteurs pour les personnes accompagnées comme pour les professionnels ?

Être à cet endroit est absolument nécessaire, possible et le travail social le mérite !

A son humble mesure, l'association ELIA est engagée dans cette démarche dont le présent rapport en constitue une des manifestations.



La décision d'évaluer : un positionnement éthique au service de l'amélioration continue

« Evaluer » vient du latin *valere* qui signifie accorder une valeur aux choses, aux actions. L'évaluation est un processus qui permet de passer du niveau déclaratif (qualité souhaitée par exemple) et du niveau appréciatif (où les croyances, les opinions l'emportent sur la réalité) au niveau effectif, ce qui se fait concrètement. C'est un jugement objectivant qui consiste à décrire concrètement ce que l'on fait, la manière dont on agit et les effets de sa pratique en accordant une pondération qualitative et quantitative¹³.

En ce sens, l'évaluation participe du cycle de la qualité qui a pour objectif que :

- La qualité voulue (par un établissement) soit proche de la qualité attendue (par l'utilisateur, le financeur, le partenaire)
- La qualité réalisée (celle réellement fournie en actes avec ses écarts par rapport au projet initial) soit proche de la qualité voulue par l'établissement
- La qualité perçue (par l'utilisateur, le financeur, le partenaire) soit proche de la qualité attendue par ceux-ci

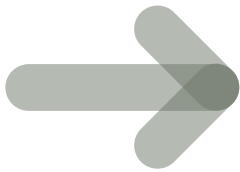
En choisissant dès sa création de placer l'évaluation au cœur de son acronyme et surtout de sa pratique¹⁴, ELIA a clairement mis en avant sa vision du travail social : pour de nombreuses raisons, professionnellement parlant, l'évaluation est indispensable.

¹¹ Un métier de la relation, celui de l'accompagnement de sujets en situation de souffrance ancienne ou passagère, qui diffère en cela de biens d'autres du secteur de la prestation de services et plus encore de celui de la production.

¹² Comme l'a souligné Jankélévitch dans le Traité des vertus, « *le courage n'est pas un savoir mais une décision, non une opinion mais un acte* ». Il est nécessaire pour penser, lutter, parfois endurer ainsi que pour défendre sa pensée, ses idéaux ou ne pas céder à la facilité.

¹³ En ce sens l'évaluation est un processus qui produit un jugement de valeur pondéré, à partir d'un ensemble d'informations factuelles, en fonction d'un ensemble de critères étalonnés sous l'influence du système de valeurs des évaluateurs. Christian Peroz, *La qualité et l'évaluation dans le secteur social et médico-social. Des leviers pour manager*, Seli Arslan, 2010.

¹⁴ Donc en amont du cadre normatif.



La première est éthique. L'éthique engage chacun à opérer un choix en fonction de ses convictions propres au terme d'un dialogue avec sa conscience¹⁵. Elle se différencie en cela de la morale qui juge l'acte, qui qualifie ce que la communauté accepte ou condamne, introduisant l'idée de norme. L'éthique est une exigence de la conscience et non une imposition physique ou sociale : « la loi s'impose, la règle contraint, l'éthique oblige » comme l'a mis en exergue Kant.

En effet, étant financés par les deniers publics, comment ne pas rendre compte aux autorités de contrôle et aux citoyens (usagers, financeurs, personne lambda) de la manière la plus objective et lisible possible la mise en œuvre de notre action à vocation publique ? Pour la même raison à laquelle se conjuguent le bien être des personnes accompagnées¹⁶ et le développement professionnel des salariés, comment ne pas rechercher la cohérence, l'efficacité et l'efficience ? Comment, si ce n'est par l'évaluation, se distancier de sa pratique, réinterroger ces certitudes ou tout simplement porter un jugement, prendre la décision la plus juste ?



A cette dimension éthique originelle, l'évaluation est également une nécessité :

- **Stratégique/politique** : en termes de pilotage au quotidien ou pour décider de la poursuite, l'arrêt ou la refonte d'une action ; pour favoriser les négociations avec les partenaires et la puissance publique grâce à la transparence du pilotage, la lisibilité des pratiques, la formalisation de moyens, l'utilisation de méthodes compréhensibles et la mise en avant des résultats.
- **Gestionnaire** : afin de répartir rationnellement les ressources matérielles, humaines et financières entre différentes actions ; afin d'améliorer la gestion des services...
- **Managériales** : afin de définir de nouvelles modalités d'organisation de travail, de répartition des rôles, de délégation. Mais aussi de recueillir les souhaits, valoriser les compétences, de renforcer l'identité professionnelle grâce à la construction d'outils, de méthodes spécifiques au contexte du secteur...

Si elle est indispensable au bon fonctionnement d'une structure et à son évolution, la mise en place de l'évaluation n'est pas chose aisée. Elle se pense et s'organise.

¹⁵ Elle est de l'ordre de la recherche individuelle et collective et désigne le questionnement de l'action sous l'angle des valeurs, cherchant à dépasser une logique d'action purement technique.

¹⁶ Au-delà de la stabilisation et du développement du pouvoir d'agir visé par notre action, nous entendons ici tout ce qui a trait plus globalement à la bientraitance. Cette notion renvoie à celle de bienfaisance, de bienveillance, qui est la capacité d'accéder à une attitude positive avec le souci de faire le bien. Cette notion qui engage un mode management global prenant en compte la complexité d'une institution est aussi la mémoire du risque dans la mesure où l'ensemble des facteurs provoquant des dysfonctionnements ou problèmes sont repérés, analysés et traités préventivement dans le cadre de l'amélioration continue. C. Peroz, *La démarche qualité, vecteur de la bientraitance dans le secteur social et médico-social. Promouvoir le bien être des usagers et des professionnels par une bonne gouvernance*, Selia Arslan, 2011.

Les leviers de la mise en place d'une culture de l'évaluation : sens, compétence et organisation

Voir également le témoignage de Carine Pekic p 131 « De la volonté de valoriser le travail social à la culture de l'évaluation »

Le préalable : dépasser les résistances culturelles et émotionnelles.

L'évaluation et la démarche qualité sont intégrées quand elles ne sont plus vécues comme un contrôle mais productrices de sens et de réflexion sur sa pratique souligne Christian Peroz. Année après année, en s'appuyant sur la Démarche Résolutive, l'intelligence collective et l'explicitation régulière de la décision de la direction auprès du personnel, il a été possible de déconstruire les émotions (peur, colère, voire tristesse de « perdre du temps ») et voir en ce chronophage travail du quotidien un vecteur de sens, de valorisation, de reconnaissance sociale et de développement professionnel.

De manière concomitante, il a été nécessaire **d'organiser l'évaluation** (outils, temps consacré, etc.) en la conjuguant à la mise en œuvre de **compétences diagnostiques**¹⁷ et **méthodologiques**¹⁸ en ajustement avec la réalité évaluée.

Dans cette démarche, la notion de mesure induit une idée d'évaluation chiffrée à des fins quantitatives et qualitatives qui passe par la construction d'indicateurs.

¹⁷ Recueillir des informations (création d'une base de données), diversifier les sources (nombre de personnes sollicitées, statut des personnes, etc.) définir le périmètre de l'évaluation (personnes en cours d'accompagnement, ménages devenus locataires, nombre de logements loués sur 5 ans, etc.) poser les questions de départ (mesure de l'autonomie à l'entrée, à la sortie) et déterminer les finalités de l'évaluation (acquisition de l'autonomie, fluidité du dispositif, capacité à capter des logements, etc.).

¹⁸ Savoir utiliser un référentiel, distinguer les exigences des critères et juger d'un écart en accordant une pondération afin de poser des axes d'amélioration opérationnels.

Un indicateur est une donnée objective qui décrit une situation d'un point de vue quantitatif et/ou qualitatif (ex : taux de baux glissants, taux de recouvrement des sommes avancées). Associé à un critère il permet de mesurer ou comparer un état ou une évolution, soit le résultat d'un processus¹⁹ ou d'une satisfaction. Un indicateur doit être simple (cad compris par tous. Ex : nombre de personnes sorties du dispositif), pertinent (aptitude de la mesure à décrire une situation ou l'atteinte des ou d'un objectif : nombre de personnes sorties du dispositif avec le statut de locataire, nombre de personnes sorties via une expulsion), fiable et reproductible dans le temps d'un établissement à l'autre. Il nécessite la construction de tableaux de bord avec des critères précis et des périodicités définies.

L'indicateur peut être :

- **Quantitatif** : c'est la mesure des moyens ou ressources pour offrir une prestation de qualité (ex : durée moyenne d'accompagnement avant bail glissant, nombre d'heures de formation continue par salarié...)
- **Qualitatif et quantitatif** : fréquence, durée et lieu des entretiens/mois, taux d'encadrement
- **L'indicateur de processus** : c'est la mesure des activités et moyens mis en œuvre pour améliorer une pratique (nombre de projets personnalisés dans les dossiers, réduction du temps entre adresse d'une orientation et son admission, entre l'admission et l'entrée dans le logement...)
- **L'indicateur de résultats** : c'est la mesure de l'atteinte d'un objectif (nombre de baux glissants, nombre de ménages logés, etc.)
- **L'indicateur sentinelle** : c'est le signal d'un événement ou phénomène qui déclenche une analyse pour une action corrective rapide (ex : taux de refus de logements, nombre d'événements indésirables, taux de captation, taux de recouvrement...)
- **L'indicateur de satisfaction** qui correspond à la mesure de la qualité attendue ou perçue par les usagers, professionnels, partenaires ou financeurs (satisfaction par rapport à l'accueil, nombre de réclamations auprès de la direction, sollicitation du SAV...)²⁰



Utilisés tout au long de l'année, les indicateurs comme les écrits présents dans ce rapport d'activité traduisent l'engagement de l'association dans une démarche qualité²¹ et un mode de management éthique²² venant mettre en lumière des questions de fond, clarifier et objectiver les pratiques dans une démarche impliquante qui consolide la responsabilité professionnelle de chacun. Un système où évaluation, qualité, performance et éthique sont intimement liés.



¹⁹ Ex tiré du DAE (Diagnostic à l'Entrée) : indicateur d'évaluation du degré d'autonomie d'une personne sur sa capacité à effectuer une démarche administrative seule selon 3 critères : 1. ne sait pas faire seule 2. En cours d'apprentissage 3 sait faire seule.

²⁰ A ce niveau, notre marge de progression est importante au moins en termes de formalisation.

²¹ La qualité est une démarche impliquante qui revisite l'ensemble des processus, consolide la responsabilité professionnelle de chacun ; il s'agit de respecter sa mission en se centrant sur les besoins et les attentes des personnes accompagnées. C. Peroz, op, cit. Cf Carine Debay p 105 : Les enjeux de l'évaluation dans la démarche qualité

²² Il s'agit ici d'incarner une vision et des valeurs, d'accroître la connaissance de soi, de viser la responsabilisation et la collaboration des professionnels in *Pour un management circulaire dans le secteur social et médico-social. Nouveaux paradigmes pour favoriser la collaboration et relever le défi des évolutions.* Christian Peroz, Seli Arsla, 2023.

Ethique et performance : des caps loin d'être aux antipodes

L'origine du mot vient du latin « *performs, are* » qui signifie former entièrement, renvoyant ainsi à l'accomplissement d'une œuvre et son achèvement, définition qui prévaut au moins jusqu'au 16^{ème} siècle.

Actuellement, il n'existe pas de définition unique de ce terme. Si *en matière d'art*, une performance est une forme d'expression qui n'a lieu qu'une fois et produit un résultat souvent éphémère, elle désigne le résultat chiffré pouvant impliquer un dépassement de ses capacités *dans une compétition sportive*.

Dans le domaine de la gestion, la performance est le résultat final de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la meilleure manière, rapidement, au bon moment et au moindre coût, pour produire les résultats attendus en termes de besoins et d'attentes des clients et plus généralement des parties prenantes de l'entreprise, afin d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

Il est donc question de résultat, de *système avec un rendement élevé*, ce qui renvoie à son *efficacité* et à son *efficience*.

Déclinée au travail social, il est intéressant de souligner que *la performance est en tout premier lieu liée au sens de l'action* puisque *la pertinence* de celle-ci en constitue un si ce n'est le premier critère d'évaluation. Un projet sera pertinent et donc potentiellement performant si ces objectifs constituent une réponse appropriée à la situation des personnes que l'établissement accompagne mais également par son aptitude à s'inscrire dans la visée des politiques sociales et, pour une part au moins, aux aspirations des professionnels eux-mêmes²³.

En d'autres termes concernant l'association, l'accès direct à un logement pérenne conjugué à un accompagnement intensif favorisant le développement du pouvoir d'agir et la responsabilisation correspondent-ils aux besoins des personnes réfugiées ? Cette action répond-elle à la politique d'intégration des primo-arrivants dans le sillage du Logement d'Abord en intégrant les enjeux de fluidification d'un parc d'hébergement saturé ? La vision de l'action sociale sous-jacente et les modes opératoires rentrent-ils en concordance avec les aspirations professionnelles des salariés voire des partenaires ?

Si le projet se démarque par sa pertinence de fond encore faut-il qu'il soit efficace, c'est-à-dire qu'il atteigne ses objectifs, que les effets attendus soient obtenus. A ce titre, l'association a-t-elle rempli ses objectifs conventionnels au cours de ses années d'exercices ? Les 2340 personnes accompagnées sont-elles devenues suffisamment autonomes pour accéder et se maintenir dans le logement ? Quelle influence ont les taux d'occupation et de rotation des dispositifs de l'association sur la fluidification du parc d'hébergement et les associations avec lesquelles nous fonctionnons en réseau ?

²³ La question du sens à travers trois critères de la performance : la pertinence, l'efficacité et l'efficience. François Charleux, Qu'est-ce que la performance en action sociale ? Les cahiers de l'Actif, n°416/419, 2011.

En cas d'atteinte de ces objectifs par des moyens optimisés, il serait possible d'appréhender le dispositif sous l'angle d'un autre critère de la performance : l'efficacité, qui est le rapport entre efficacité et coût. A ce titre, la réalisation des objectifs de l'association a-t-elle lieu dans le cadre d'une gestion budgétaire équilibrée ou y-a-t-il régulièrement des déficits ? En comparaison avec les données nationales ou départementales, quelle est la durée moyenne d'accompagnement avant l'accès direct à un logement pérenne ? Quel est le taux de rotation ? Quel est le coût par ménage/personne de l'accès direct à un logement pérenne ? Quels sont les coûts directs et indirects évités ?

Au-delà des parcours individuels des personnes accompagnées, le rôle du travail social est de tisser voire de réparer du lien social, de faire évoluer positivement les représentations et les idées reçues. A ce titre, quelle image l'association ELIA véhicule-t-elle du travail social et du public qu'elle accompagne auprès des bailleurs, du citoyen lambda, au sein des administrations ou des institutions ? Etc.

Ainsi, pas de performance sans mesure.

Pas de mesure sans évaluation.

Pas d'évaluation réelle sans démarche qualité convoquant compétence, courage et pensée.

Pas de démarche d'amélioration continue sans évaluation.

Pas de performance sans démarche qualité.

Le tout forme un système. Vertueux ou vicieux.

Notre association a choisi le premier car si les ressorts de la réussite reposent sur une méthodologie, des techniques et des savoirs- faire et être, elle dépend avant tout d'une vision et d'une posture éthique qui interroge l'essentiel par rapport à l'accessoire et sous tend en permanence la question du sens de ce que l'on fait, de sa relation au monde, de la façon dont mener sa vie.

Impliquantes et exigeantes, évaluation, démarche qualité et performance sont d'abord une posture qui incite l'éveil dans une démarche apprenante où l'action ne suffit pas. Portées par l'éthique de conviction²⁴ et de responsabilité²⁵, elle a pour socle un management²⁶ basé sur la considération et l'éthique de discussion²⁷ : une manière de diriger qui tourne le dos à la compétition au profit du travail d'équipe, de la responsabilité et de l'intelligence collective. Au-delà d'une certification ou d'une accréditation, elle ne vise pas le zéro problème ou le zéro défaut mais refuse ce qui n'est pas conforme à notre exigence intérieure.

A ce titre, dans le sillage de la pensée d'Edgard Morin quant à la complexité du monde et des interactions qui s'y jouent (imprévisibilité, imprédictibilité) conjuguée aux particularités du secteur (intersubjectivité, place de l'inconscient aux niveaux individuel, groupal et institutionnel) notre démarche qualité tient davantage à la perfectibilité qu'à la performance, bien qu'en soi conserver cette posture de remise en question continue sur le long terme peut être perçue comme une performance²⁸ !

²⁴ Développé par Max Weber, ce concept renvoie à la nature, à la noblesse de l'action, à la façon de diriger sa fonction. Elle modèle nos attitudes et nos actions à l'égard des personnes avec qui nous travaillons

²⁵ Développé par Max Weber, l'éthique de responsabilité prévoit les moyens, les actions à mettre en œuvre pour atteindre un résultat en prenant en compte les conséquences.

²⁶ Il est intéressant de souligner que ce terme vulgarisé dans le monde de l'entreprise est issu du latin « manu » (la main) et du vieux français accompagné, prendre par la main.

²⁷ Chère à Habermas, l'éthique de discussion implique de respecter la parole de chacun quel que soit son statut hiérarchique. Cette phase permet à chacun d'exprimer ses convictions et croyances, de parler librement de ses points de vue, de ses préoccupations et réserves. Chacun s'expose aux questionnements de l'autre, argumente sa position, non pas dans un rapport de force mais dans une recherche de sens. Ce processus limite les risques de culpabilisation ou de jugement manichéen au profit de l'intelligence collective.

²⁸ A ce titre, voir le témoignage de Laurence Barthélémy, travailleuse sociale depuis 38 ans p 102 « Démarche résolutive et motivation en travail social : du sens en mouvement ! »

4 STATISTIQUES DE L'ACTIVITÉ

CHIFFRES CLES

ELIA : un acteur clé de l'intégration des réfugiés et de la fluidification du parc d'hébergement

FILE ACTIVE 2024



123
Logements en
gestion locative



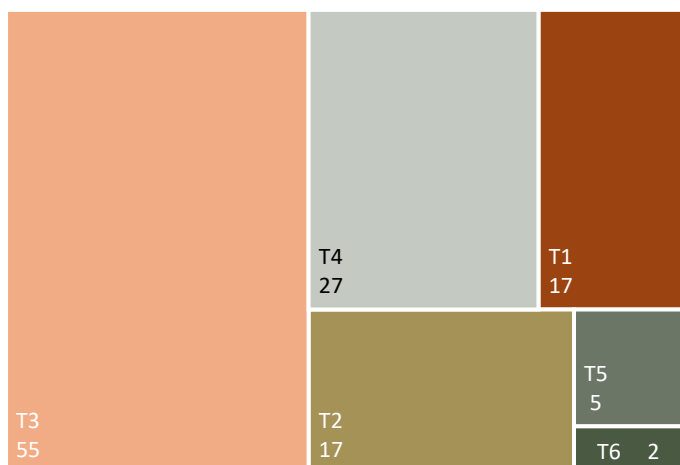
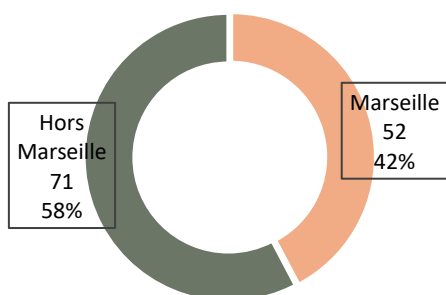
106
Ménages
accompagnés



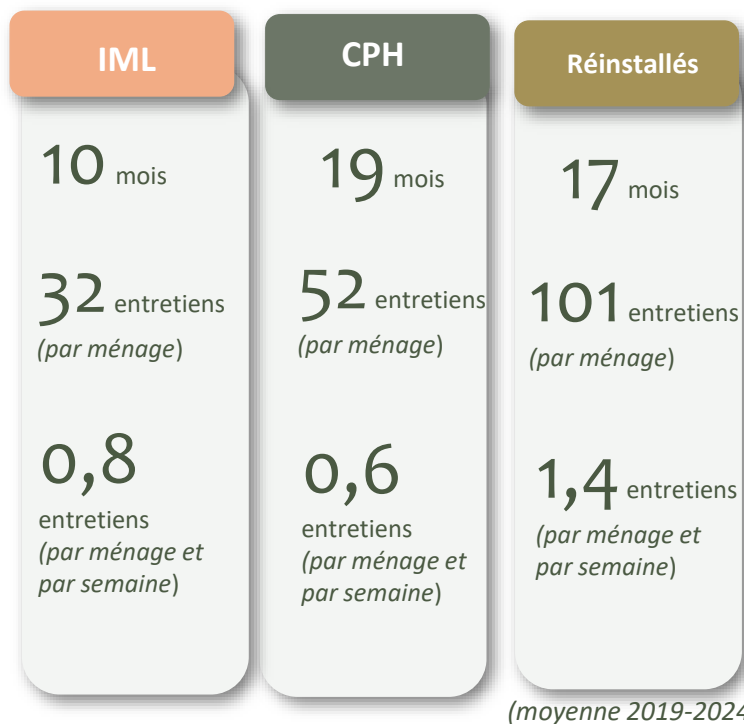
328
Personnes
accompagnées

| | IML | CPH | Réinstallés | |
|-----------|-----|-----|-------------|---|
| Logements | 70 | 46 | 2 | +5 logements non affectés à fin d'année |
| Ménages | 57 | 47 | 2 | |
| Personnes | 169 | 148 | 11 | |

LOCALISATION ET TYPOLOGIE DES LOGEMENTS



ACCOMPAGNEMENT INTENSIF MODULABLE



43

Nombre de baux glissants

+ 4 sorties sans bail glissant

88%

Taux de rotation

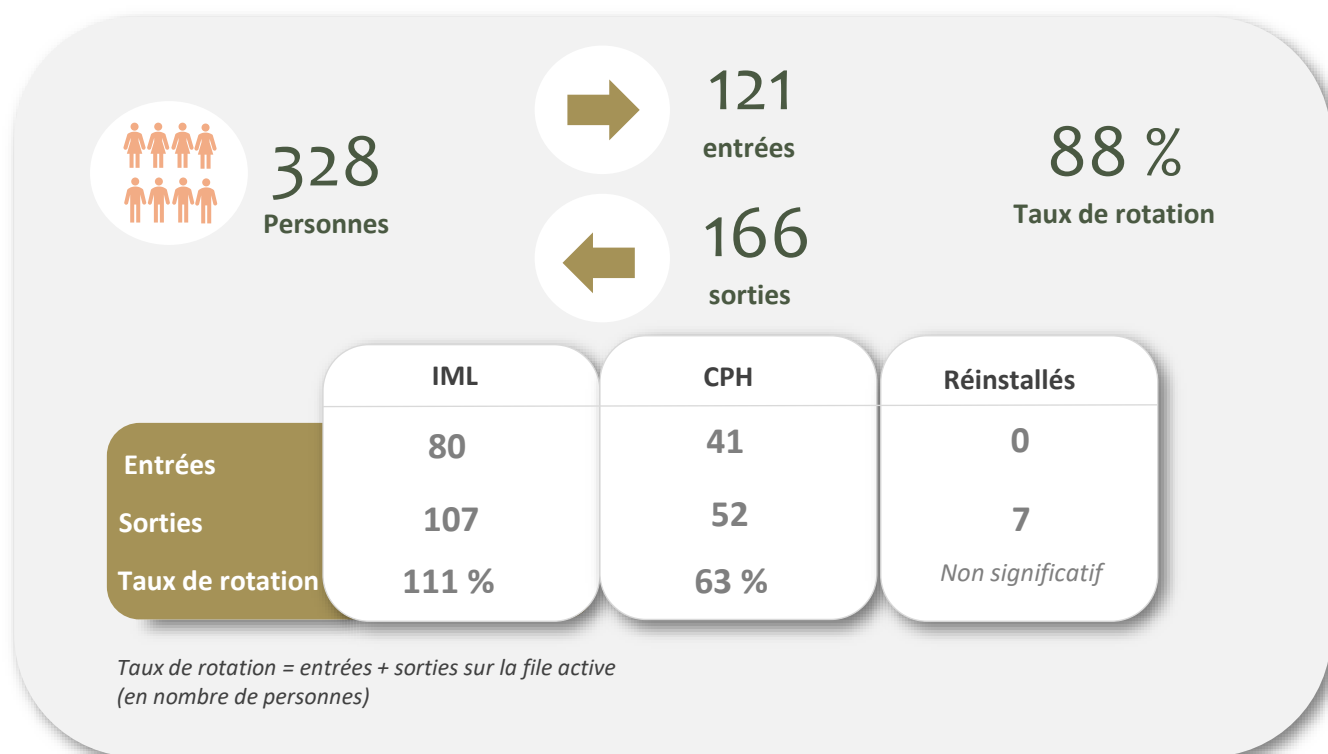
entrées + sorties sur la file active
(en nombre de personnes)

37%

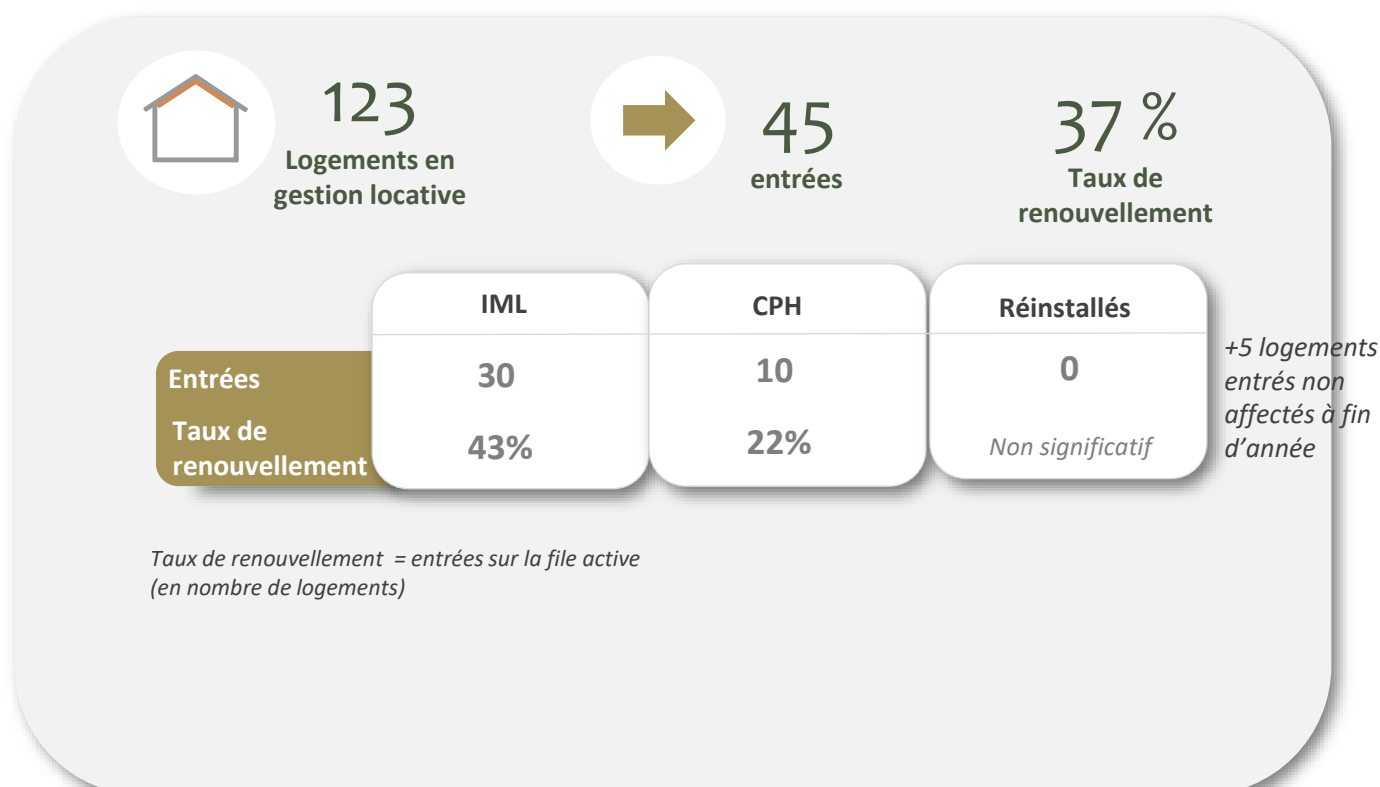
Taux de renouvellement du parc

entrées sur la file active
(en nombre de logements)

DES DISPOSITIFS D'INTEGRATION FLUIDES ET EFFICACES



GESTION LOCATIVE ET CAPTATION DE LOGEMENTS



ACCOMPAGNEMENT : DUREE MOYENNE, FREQUENCE, LIEU ET OBJET DES ENTRETIENS

IML

10 mois

32 entretiens /ménage
0,8 entretiens /ménage /semaine

CPH

19 mois

52 entretiens /ménage
0,6 entretiens /ménage /semaine

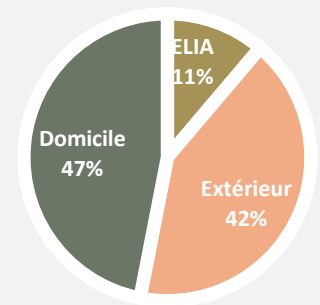
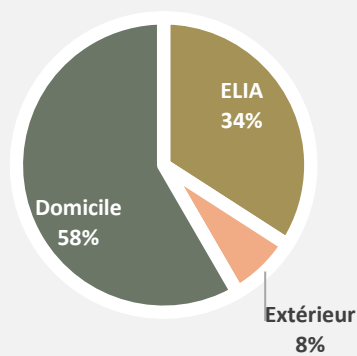
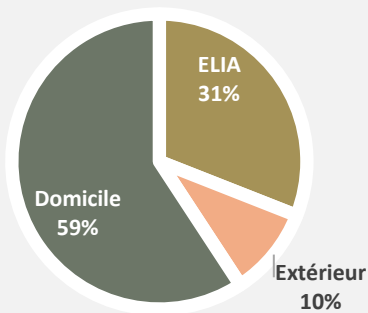
Ré-install.

17 mois

101 entretiens /ménage
1,4 entretiens /ménage /semaine

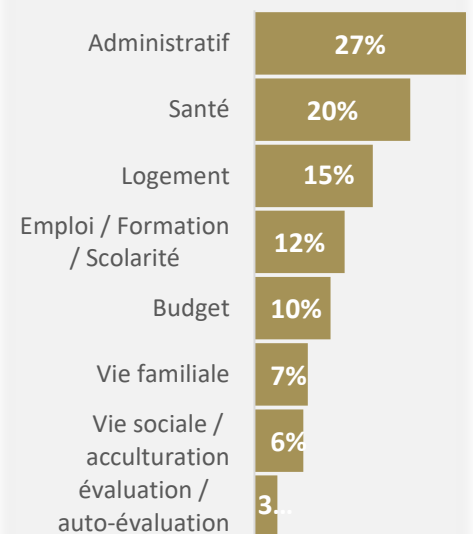
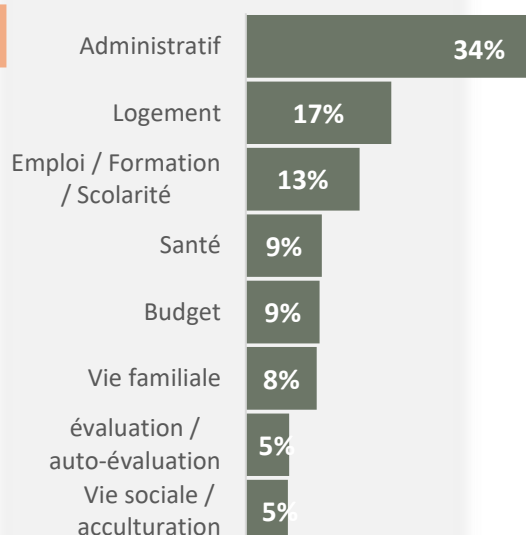
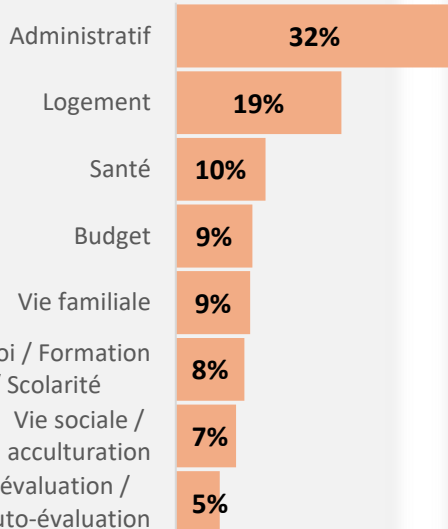
(moyenne 2019-2023)

Lieu des entretiens



(moyenne 2019-2024)

Objets des entretiens



(moyenne 2019-2023)

LES MENAGES ACCOMPAGNES

Une file active toujours croissante marqueur d'intégration et de fluidification

328 personnes

106 ménages accompagnés en 2024 représentant 328 personnes

169 IML

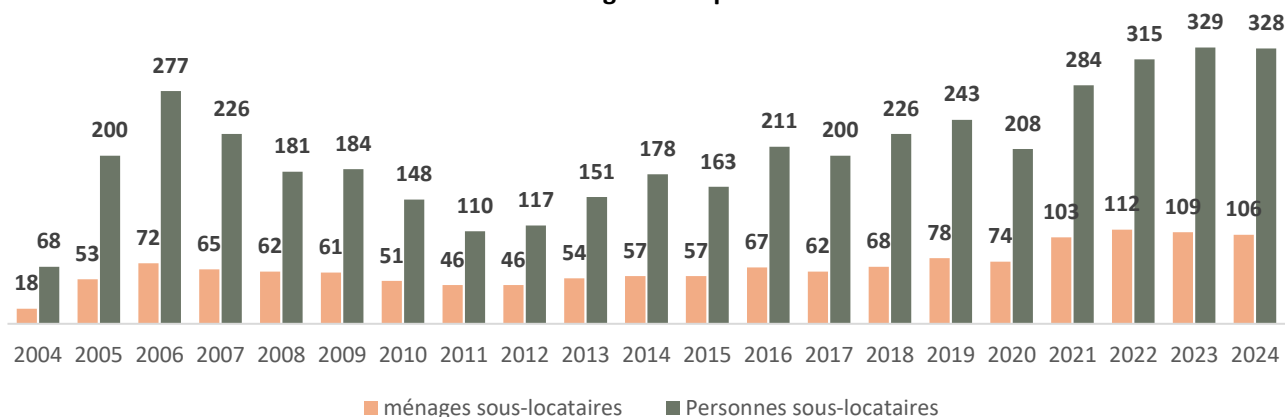
148 CPH

11 Réinstallés

Ce graphique témoigne du rôle joué par l'association depuis sa création en terme de fluidification du parc d'hébergement et d'intégration des réfugiés avec un accroissement notable ces dernières années pour atteindre 106 ménages en 2024. Un état de fait d'autant plus important qu'il a lieu uniquement en accès direct à un logement pérenne et non pas en logement temporaire : il est donc synonyme d'ancrage, d'enracinement et de fluidification du parc d'hébergement.

Un volume conséquent qui implique nécessairement un important travail de captation de logements en amont : 45 nouveaux logements cette année.

Evolution du nombre de ménages et de personnes en sous-location



Une capacité importante à intégrer de nouveaux ménages

**46 ménages entrés au cours de l'année 2024 soit
121 personnes**

Durée moyenne d'accompagnement

10 mois **IML**
(2024)

19 mois **CPH**
(2024)

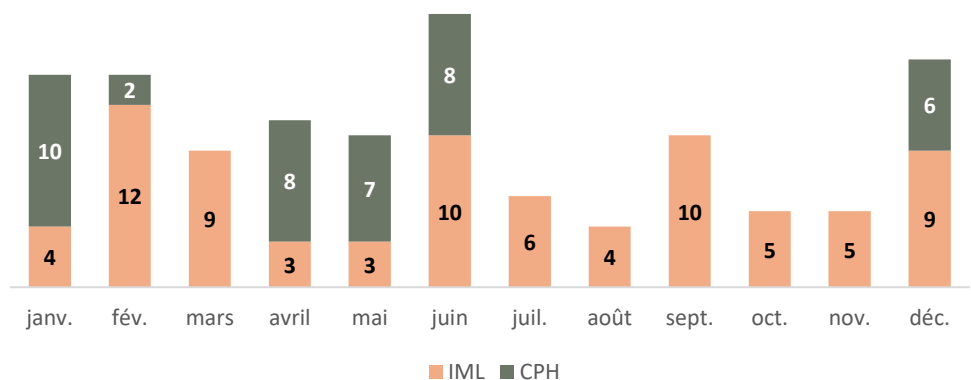
17 mois **Réinstallés**
(moyenne 2019-2024)

Au cours de l'année 2024, 328 personnes ont été accompagnées dans le cadre du bail glissant. Parmi celles-ci, 121 nouvelles personnes ont intégré le dispositif au cours de l'année soit 46 nouveaux ménages. Cette capacité à intégrer de nouvelles familles implique nécessairement un taux de rotation/un nombre de baux glissants important : 43 baux glissants cette année pour un taux de rotation de 88 %.

La chronologie des entrées en 2024 est à regarder à l'aune de plusieurs paramètres :

- Flux d'orientation non linéaires sur l'année
- Adéquation entre offre de logements disponibles et profil des ménages
- Recrutement et formation de nouveau personnel
- Durée d'accompagnement des ménages
- Captation de logement tributaire de la faiblesse de l'offre

Répartition mensuelle des 121 personnes entrées en 2024



46
Ménages
entrés

Le profil des ménages accompagnés

Composition familiale

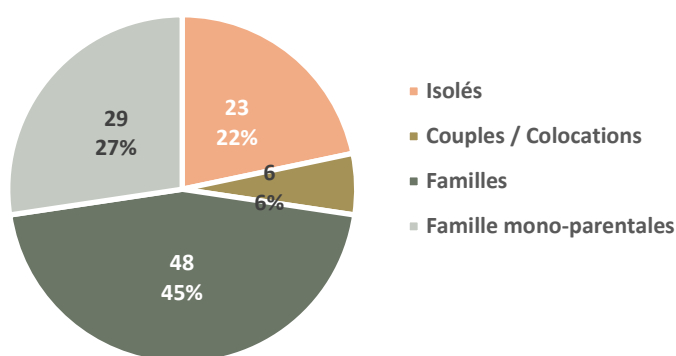
La capacité de l'association à capter des logements du T1 au T6 ouvre le dispositif à toutes les compositions familiales, grandes comme petites.

Par ailleurs, nous sommes parvenus au constat que les personnes isolées demandent un investissement qui n'est nécessairement proportionnel à la taille du ménage. En effet, une personne isolée porte tout, toute seule : elle a les mêmes apprentissages, les mêmes droits à ouvrir (CAF, CPAM, etc) qu'une famille. Par conséquent, ces personnes, souvent jeunes, sont très stressées par les différents enjeux à assumer. Elles souffrent profondément de la solitude et il n'est pas rare qu'elles soient touchées par des épisodes dépressifs.

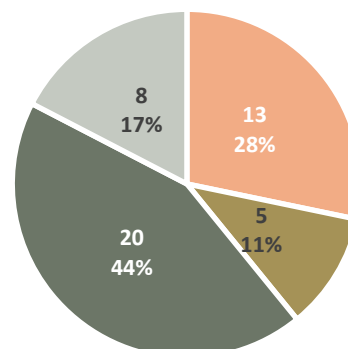
Certaines d'entre elles ont une famille, un conjoint, voire des enfants, ce qui complique nettement la gestion de leur budget (envoi fréquent d'argent) tout en les plongeant dans une profonde culpabilité mêlée d'angoisse. Entre la dette du passeur qui reste à payer (parfois avec des pressions exercées sur la famille restée au pays), celle qui est à venir pour que la famille se réunisse, la pression psychologique et financière est souvent très forte (cf témoignage Carmel Silveira Le parcours d'une famille vers une nouvelle vie : entre incertitudes et reconstruction p114). Or, trouver sa place en France demande beaucoup d'énergie et surtout d'avoir la tête ici.

Les enfants qui représentent près de la moitié des personnes accueillies (161/328p.) au sein de notre dispositif bénéficient eux aussi d'un accompagnement car le processus d'intégration est individuel et familial. Par ailleurs, les parents qui peuvent à certains égards faire figure de « génération sacrifiée » au regard de ce qu'ils ont laissé derrière eux (un statut, un travail, une entreprise, un patrimoine familial durement acquis, etc.) reportent beaucoup d'espoir sur leur progéniture, ce pourquoi chaque enfant est accompagné.

Répartition des 106 ménages de la file active 2024 selon la composition familiale

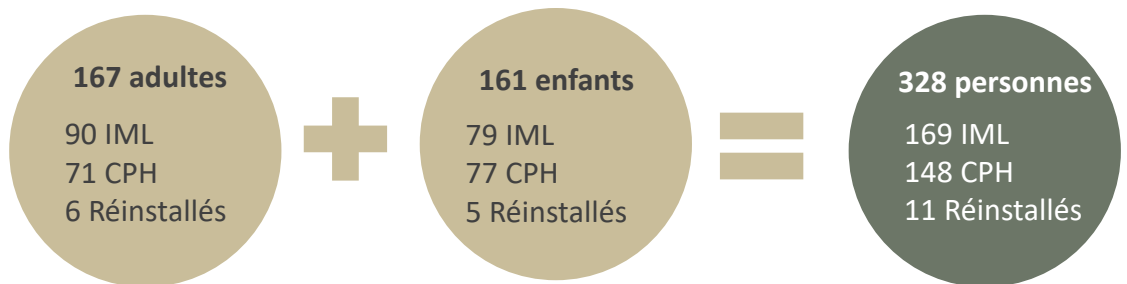


Répartition des 46 ménages entrés au cours de l'année 2024 selon la composition familiale



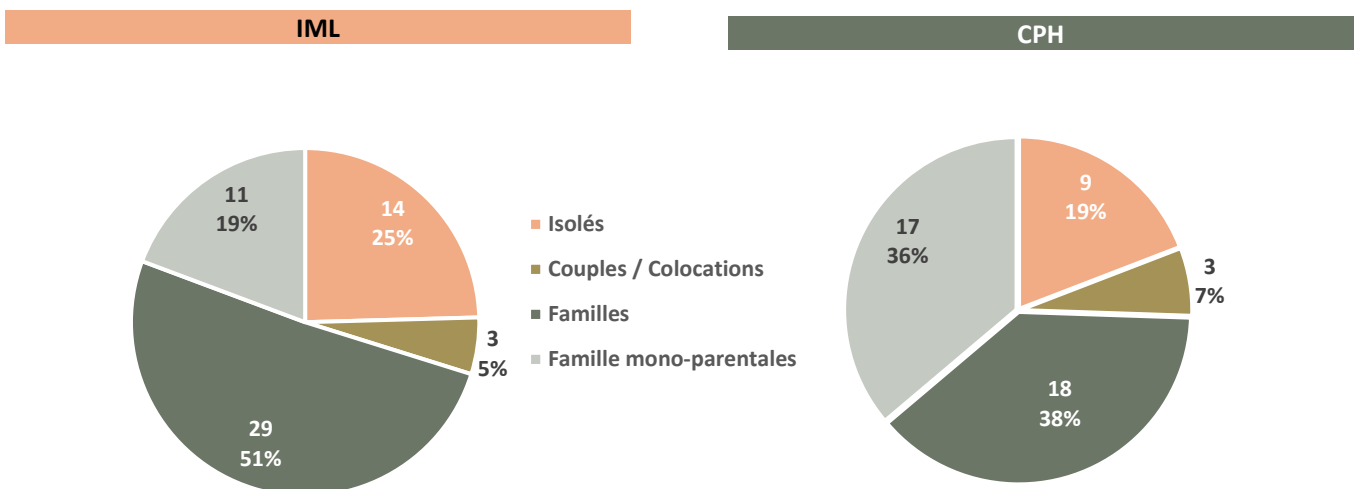
Institutionnellement, il est décidé que ces derniers participent à chaque étape du processus bail glissant (admission, visite du logement, contrat, projet personnalisé, bilan et recadrage si nécessaire) : en leur absence, le rendez-vous est différé. En pêle-mêle, voici un regard non exhaustif sur les domaines dans lesquels ils sont accompagnés :

- scolarité (inscription, rdv école, aide aux devoirs, médiation enfants-parents-école, etc.)
- obtention place de crèche
- santé et bien être
- activité sportive et culturelle
- sensibilisation à la question du budget / consommation d'eau
- problématique en lien avec la sexualité
- problématique transgenre
- préparation et accompagnement réunification familiale



Composition familiale selon les dispositifs

Unité : nombre de ménages de la file active 2024



Taille des ménages accompagnés

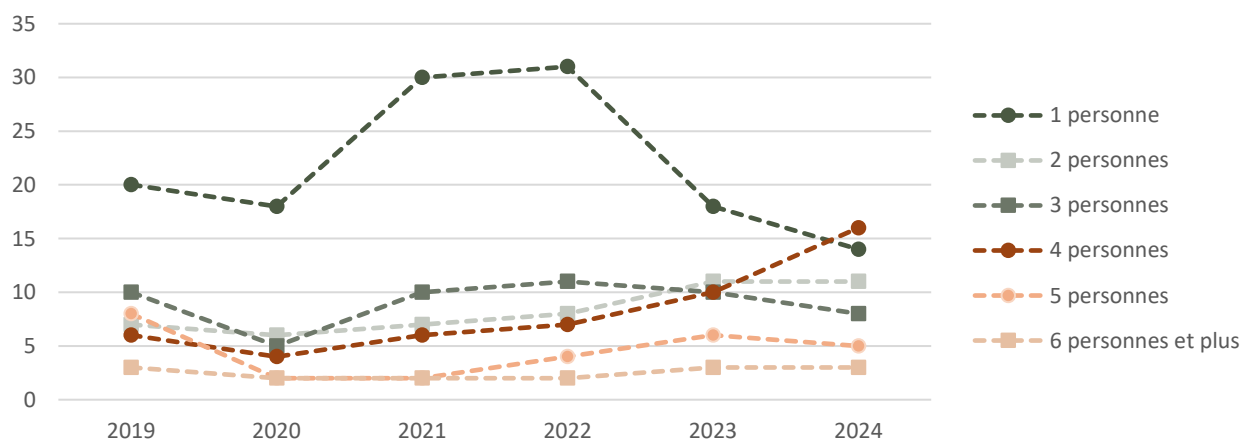
Nombre moyen de personnes par ménages

- IML : 3,0 personnes
- CPH : 3,1 personnes

Depuis deux ans le nombre de ménages composé de personnes isolées est en diminution, comme en atteste le nombre moyen de personnes par ménage au sein de nos dispositifs IML et CPH. Nous accueillons à nouveau plus de grandes familles et de familles monoparentales pour une moyenne de 3 personnes par ménage.

Evolution du nombre de personnes par ménage dans le dispositif IML

Unité : nombre de ménages de la file active 2024



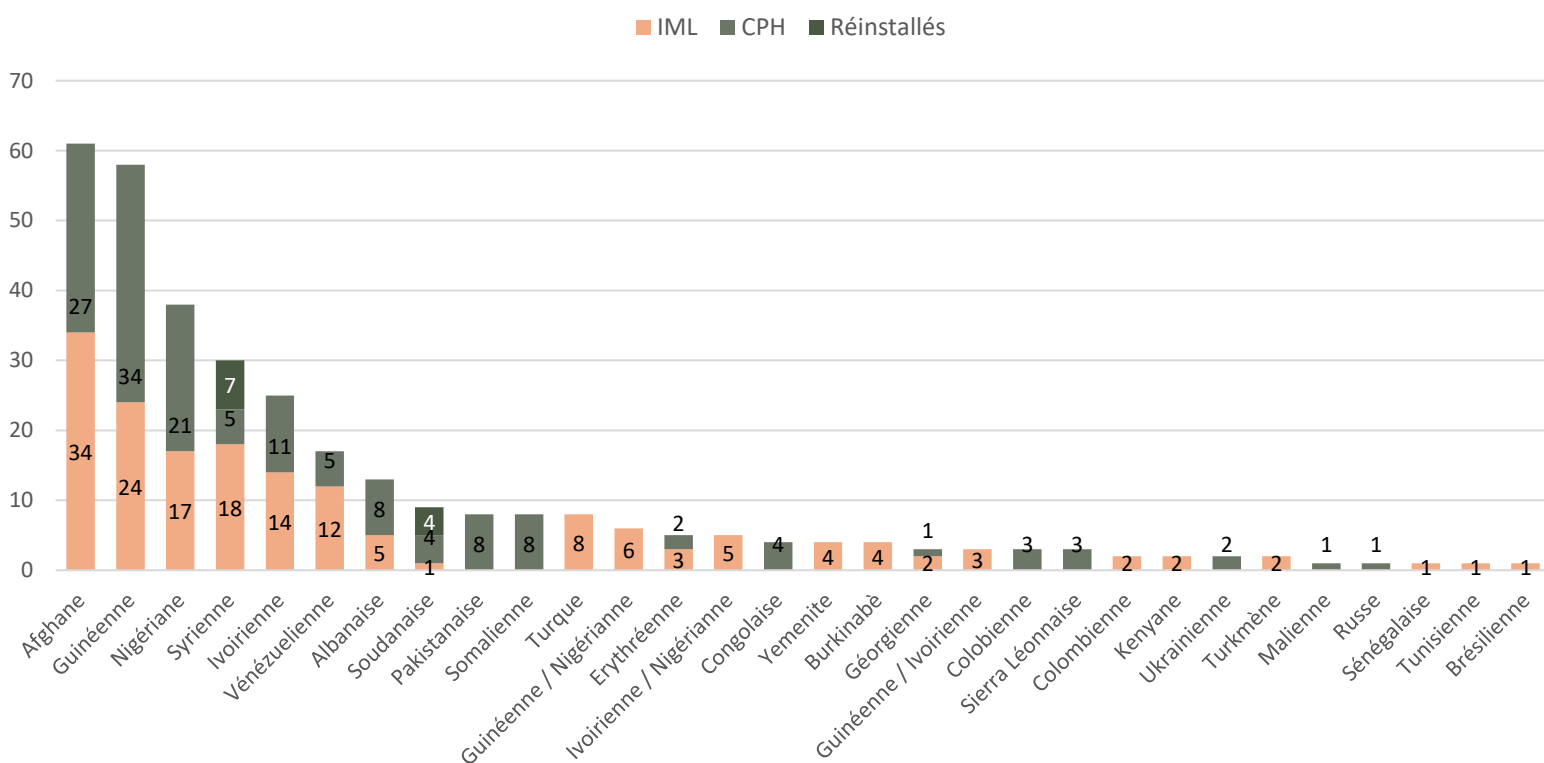
Nationalité des réfugiés politiques

Parmi les 30 nationalités de personnes réfugiées accompagnées, nous notons un changement progressif concernant les dominantes avec un basculement progressif vers l’Afrique de l’Ouest.

Cette diversité de nationalités a nécessairement un impact sur nos besoins en traduction pour pouvoir exercer au mieux notre mission. Celle-ci peut être rendue plus délicate encore devant la difficulté à trouver des traducteurs de qualité dans certaines langues (Bengali, afghan, érythréen, etc.).

Nationalité des 328 personnes accompagnées en 2024

Unité : nombre de personnes de la file active 2024



Provenance et délais d'attente

Les associations partenaires

En accord avec notre mission, les familles qui ont été accompagnées en 2024 proviennent directement des dispositifs issus du DNA ou à défaut du droit commun. Les orientations des réfugiés réinstallés qui ont eu lieu hors du territoire national sont gérées par la DGEF/Préfecture.

Le graphique témoigne de la multiplicité des structures d'hébergement de personnes réfugiées travaillant avec ELIA. Ce réseau souligne l'implantation de l'association et l'interdépendance des structures au sein du dispositif. Parmi elles, se distinguent les associations avec lesquelles notre partenariat est le plus actif, ce qui est généralement proportionnel à la capacité d'accueil de la structure ainsi que d'autres éléments contextuels (obtention rapide du statut, arrivées importantes, etc...).

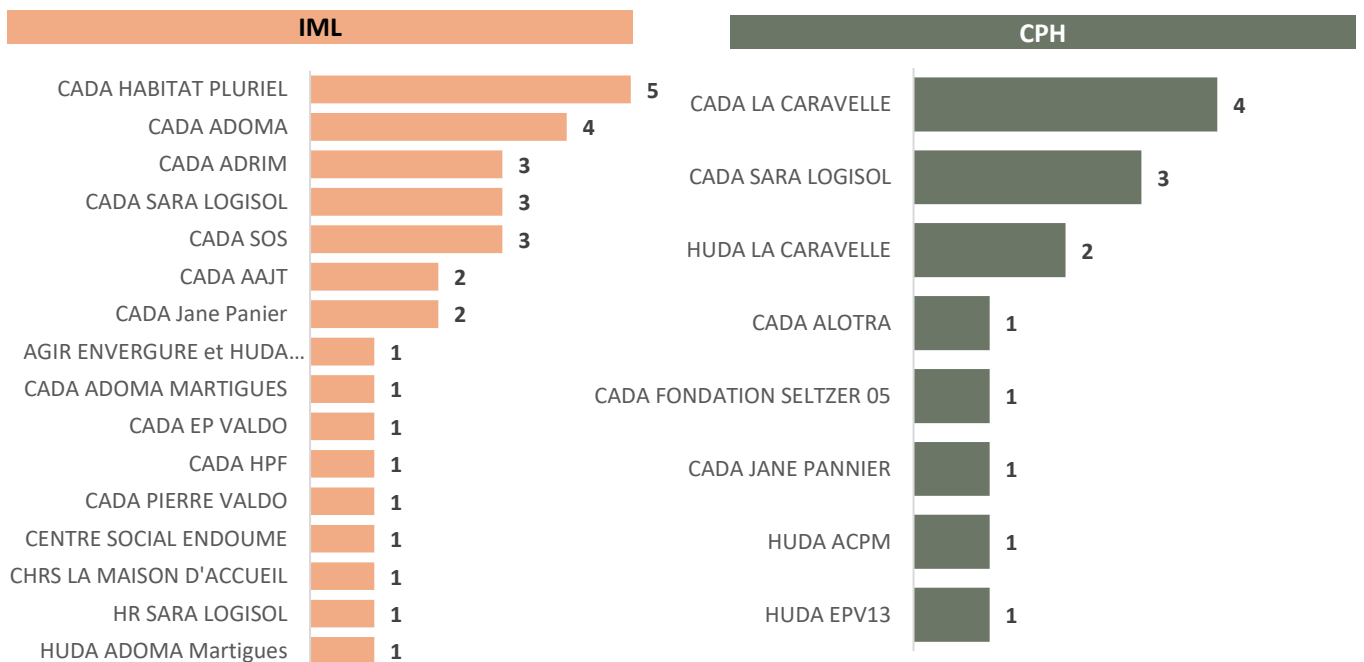
Si les orientations dans le cadre de l'IML sont exclusivement départementales, celles du CPH sont régionales et peuvent s'étendre également au niveau national dans le cas où le local ne parviendrait pas à proposer de candidatures, ce qui ne s'est pas présenté en 2024, témoignant ainsi du rôle de fluidification que joue le CPH au niveau local. Depuis 2019, l'ouverture des orientations à la SPADA (personnes sans aucune solution de logements correcte : rue, hôtel à bas coût en sur occupation, etc.) conforte un peu plus notre engagement auprès des personnes connaissant des conditions des plus précaires.

Nombre d'entrées

IML : 80 personnes, 32 ménages
CPH : 41 personnes, 14 ménages

Provenance des ménages entrés en 2024

Unité : nombre de ménages entrés en 2024



Un processus d'admission/attribution efficace pour fluidifier un parc d'hébergement saturé

5,5
mois

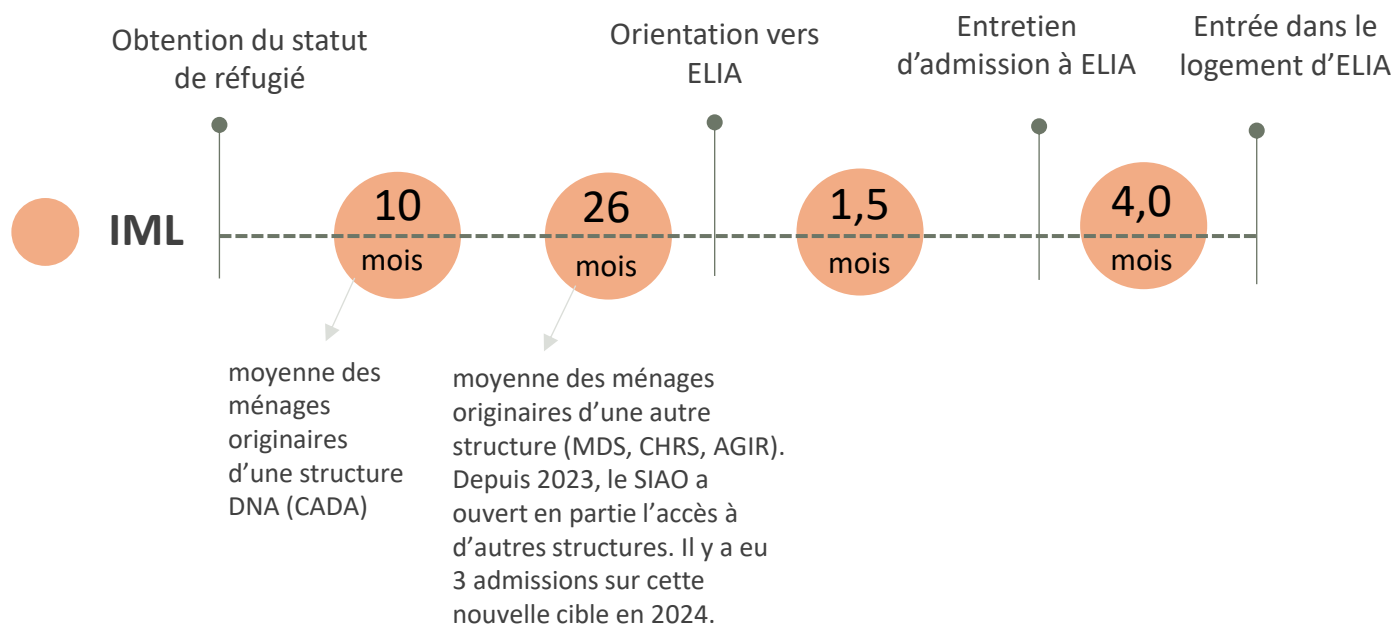
Délai entre l'orientation sur ELIA et l'entrée dans le logement pérenne en IML

Avec un délai de 5,5 mois en moyenne entre l'orientation et l'entrée dans le logement, et 4 mois entre l'entretien d'admission à ELIA et l'entrée dans le logement, le dispositif IML bail glissant témoigne cette année encore de sa capacité à répondre aux enjeux de la sortie des personnes du DNA une fois le statut obtenu. Il est important de souligner qu'ELIA avec l'ALPA et SOLIHA, est une des rares structures à constituer un accès direct à un logement pérenne : les dispositifs intermédiaires ayant une vocation temporaire. Si l'action de tous a son importance, il n'en reste pas moins que la prédominance des dispositifs d'hébergement temporaire comporte des limites : un taux de rotation peu élevé et donc un impact limité en termes de fluidification. De plus, les personnes doivent à nouveau déménager et leur insertion dans le nouveau quartier ne peut donc pas être évaluée durant l'accompagnement (idem pour la gestion de leur budget).

Le processus d'admission est une des clés de voûte du bon fonctionnement du dispositif bail glissant et constitue à ce titre un baromètre de la fluidité concernant les sorties du parc d'hébergement. Globalement, ces chiffres témoignent de deux compétences nécessaires pour répondre aux enjeux actuels :

- La capacité d'établir un diagnostic précis et efficace en vue de l'attribution
- La réactivité pour capter, rénover et attribuer un logement adapté à la situation des ménages (4 mois)

Ce qui se joue au sein de ce processus est déterminant car une **attribution de logement adéquate** a un impact positif direct sur l'accompagnement et sa durée, ce qui **rejaillit ensuite positivement sur le taux de rotation** d'ELIA donc de sa capacité à proposer à nouveau des logements aux personnes réfugiées à la rue ou en centre d'hébergement après une longue période d'attente (10 à 26 mois).



L'ACCOMPAGNEMENT
GLOBAL ET INTENSIF POUR
ALLER VERS
L'AUTONOMISATION

Durée d'accompagnement et fonctionnement du bail glissant

Une durée d'accompagnement adaptée aux besoins des réfugiés

L'accompagnement intensif conjugué au savoir-faire de l'association en termes d'intégration des réfugiés permet d'avoir une durée moyenne d'accompagnement courte au regard du contexte et de l'ampleur du travail qui est à réaliser pour devenir locataire et surtout pour se maintenir dans le logement sans assistance. Elle l'est également en comparaison des moyennes nationales. La durée moyenne d'accompagnement augmente en fonction des besoins des réfugiés, ce qui est bien perceptible lorsque l'on observe la fréquence, le lieu et l'objet des entretiens. A ce titre, moins une personne est autonome plus elle doit être accompagnée à l'extérieur. En revanche, quel que soit le dispositif il est notable qu'un entretien sur deux a lieu au domicile, ce qui est lié à notre travail d'intégration par le logement mais également au fait que la moitié des logements captés sont situés hors Marseille.

Concernant le CPH, l'augmentation de la durée d'accompagnement (13,5 mois en 2023 et 12 mois en 2022) ne résulte pas d'un allongement du processus d'autonomisation des ménages mais doit être analysée au regard des difficultés administratives rencontrées, en particulier, le délai de traitement des demandes FSL qui a atteint 19 à 20 mois en 2024 venant ainsi bloquer nombre de glissements de baux alors même que les ménages sont « prêts ».

Cette moyenne implique nécessairement des réalités disparates puisque les baux glissants les plus rapides ont lieu en 6 mois quand les plus longs peuvent nécessiter 24 mois d'accompagnement.

Durée moyenne d'accompagnement

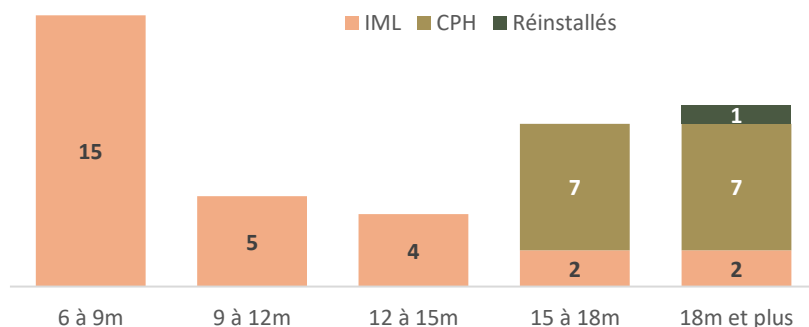
10 mois **IML**
(2024)

19 mois **CPH**
(2024)

17 mois **Réinstallés**
(moyenne 2019-2024)

Durée d'accompagnement en tranche

Unité : nombre de ménages sortis en 2024



ACCOMPAGNEMENT : DUREE MOYENNE, FREQUENCE, LIEU ET OBJET DES ENTRETIENS

IML

10 mois

32 entretiens /ménage
0,8 entretiens /ménage /semaine

CPH

19 mois

52 entretiens /ménage
0,6 entretiens /ménage /semaine

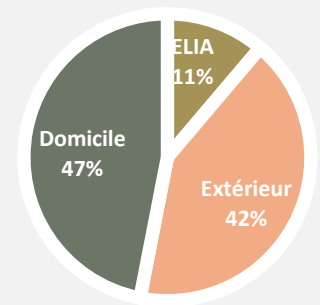
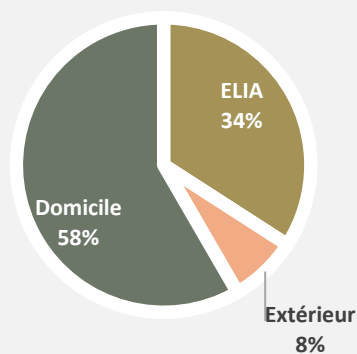
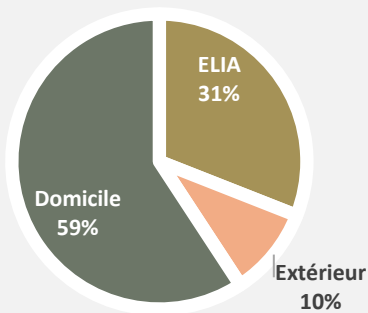
Ré-install.

17 mois

101 entretiens /ménage
1,4 entretiens /ménage /semaine

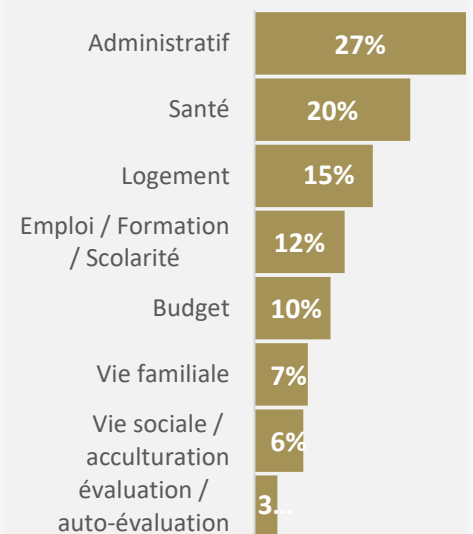
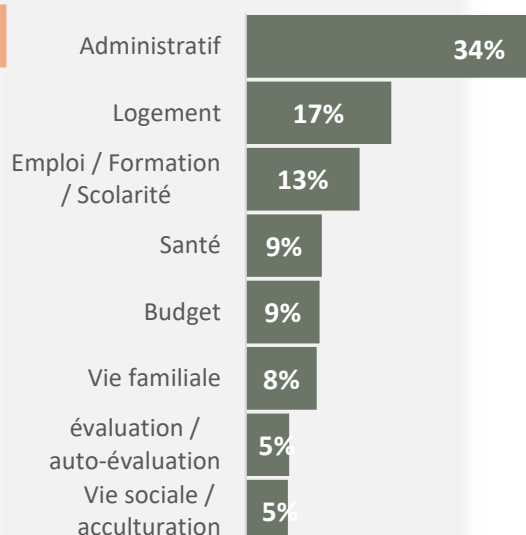
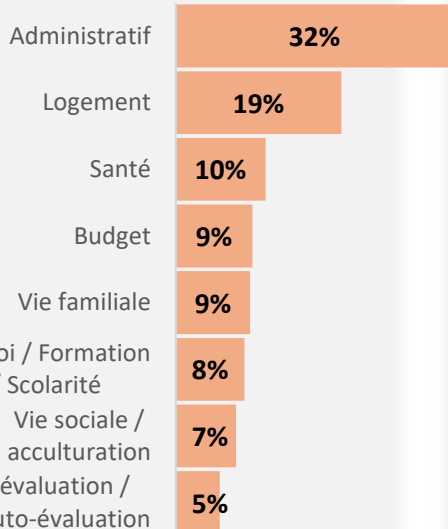
(moyenne 2019-2023)

Lieu des entretiens



(moyenne 2019-2024)

Objets des entretiens



(moyenne 2019-2023)

Les parcours longs et les situations très complexes

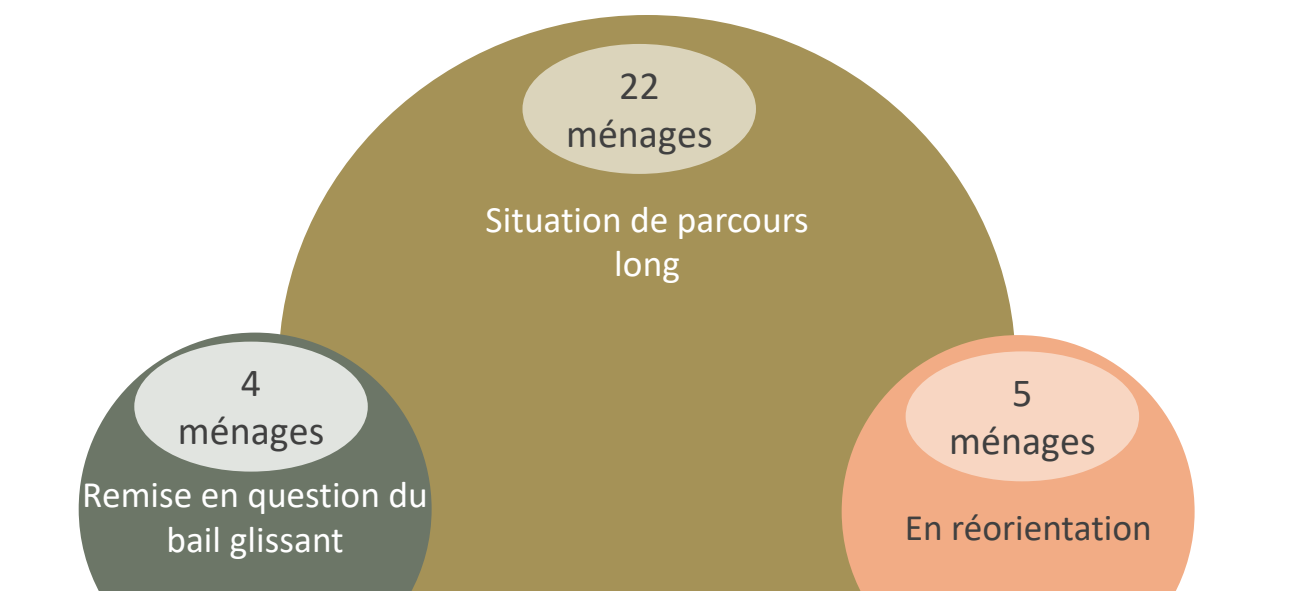
29%

Parmi les 106 ménages de la file active

13 IML (> 9 mois)

16 CPH (> 14 mois)

2 réinstallés (> 13 mois)



MOTIFS

- GESTION FINANCIERE
- PB COMPREHENSION + LOGEMENT A TROUVER
- REUNIFICATION
- GESTION FINANCIERE
- REMB FSL / FAMILLE / PB COMPREHENSION

MOTIFS

- SANTE
- LOGEMENT DEMENAGEMENT (NAISSANCE)
- REMBOURSEMENT FSL + SANTE
- LOGEMENT DEMENAGEMENT REGROUPEMENT
- FAMILLE
- FAMILLE / SANTE / FINANCIER / ADMINISTRATIF
- GESTION FINANCIERE / ADMINISTRATIF
- REUNIFICATION A VENIR / DEMENAGEMENT
- ESTIME DE SOI / ADMINISTRATIF
- ADMINISTRATIF / POSTURE
- RUNIFICATION EN COUS D'ACCOMPAGNEMENT / SANTE
- POSTURE
- RELATION FAMILIALE
- POSTURE / SANTE
- DECES
- ADMINISTRATIF / RELATION FAMILIALE
- AUTONOMISATION / MATERNITE
- RELATION FAMILIALE ET VOISINAGE
- PARENTALITE
- RELATION FAMILIALE
- GESTION FINANCIERE / ADMINISTRATIF / FAMILLE / COMPREHENSION
- GESTION FINANCIERE / ADMINISTRATIF / FAMILLE / COMPREHENSION

MOTIFS

- FAMILLE
- TUTELLE
- GESTION FINANCIERE / ADMINISTRATIF / FAMILLE / COMPREHENSION
- DECES
- ADMINISTRATIF / GESTION FINANCIERE / AUTONOMISATION

Ce grand écart en termes de durée d'accompagnement (4 à 24 mois) témoigne de deux principes d'actions du dispositif :

- Le dispositif doit être en capacité de s'adapter à la réalité des besoins des réfugiés : l'accompagnement doit être modulable.
- Un ménage devient locataire uniquement quand il est prêt, sinon il sera rapidement en difficulté, ce qui n'est pas concevable dans le système du bail glissant qui se veut être du logement pérenne.

Par ailleurs, cela mettrait également en difficulté le bailleur, qui en retour, serait, à juste titre, réticent à proposer d'autres logements. Par voie de conséquence, le dispositif serait mis à mal et par effet « boule de neige » les sorties du DNA dans les Bouches-du-Rhône en raison du rôle important joué par l'association en termes de fluidification.

De manière générale, quand cette durée excède les 9 mois, les problématiques principalement rencontrées sont les suivantes : administrative (CAF, impôts, titre de séjour, délai traitement du FSL), psycho-sociale (parentalité, violences, post-traumatiques, etc.), réunification familiale, déménagements.

Les BG bloqués pour des raisons administratives alors que le ménage est prêt à glisser

| | IML | CPH |
|--|-------|---|
| Parmi les ménages sortis en BG en 2024 | 5 /28 | 13 /14 Dont 8 ont attendu le remboursement FSL pour glisser |
| Parmi les ménages en sous-location en 2024 | 0 /27 | 6 /32 Dont 3 sont en attente du remboursement FSL pour glisser |

Cette durée moyenne d'accompagnement est peu élevée au regard de l'ampleur des données à intégrer par les personnes réfugiées. Elle est étroitement liée à l'identification claire du rôle de chaque membre de l'association concernant le processus d'intégration à accompagner ainsi que de l'efficacité des temps de régulation et de coopération.

Les travailleurs sociaux : grâce à un outillage conçu en équipe, le travailleur social diagnostique avec la famille au cours du même mois qu'a lieu l'emménagement, chaque point à travailler concernant le processus d'intégration.

Plus globalement, il veille à ce que l'ensemble des démarches soient intégrées par le ménage et effectuées dans les temps. Il réalise dans le même temps un travail de fond sur ce type de problématique.

Le personnel administratif et financier effectue une veille hebdomadaire pour chaque famille (APL, FSL, envoi du dossier bail glissant, contrôle de la consommation d'eau, etc.) et alerte si nécessaire.

L'encadrement et la direction participent d'un cadrage technico-administratif (point hebdomadaire et évaluation mensuelle) et pédagogique (bimensuelle) des problématiques psycho-sociales en Analyse des Pratiques. Ils ont également un rôle d'interpellation, de création et de proposition au niveau du partenariat de manière à débloquer les situations ou à mettre en œuvre une fluidification en amont.

L'équipe technique facilite l'aménagement des familles et se distingue par sa réactivité et sa créativité (dégâts des eaux, écoulement bouché, création de meubles de cuisine sur mesure etc.). Parce qu'il est rassuré sur l'état de son logement, le ménage peut se concentrer sur la compréhension de certains ressorts techniques pour l'avenir mais également sur son insertion, ses démarches en France dans l'ici et maintenant.

Cela demande à tous d'être connectés ensemble, chacun dans sa compétence, à l'endroit de la vigilance, de l'anticipation, de manière à ce que rien n'échappe, ou, à défaut, de réagir au plus vite. Comme cela a été évoqué par les différentes composantes de l'équipe au sein des écrits qui viendront dans les pages suivantes, ces temps de coopération et de régulation jouent un rôle majeur dans l'efficacité de nos 3 dispositifs.

Interprétariat : un enjeu majeur du travail d'autonomisation des réfugiés

598
heures
mobilisées

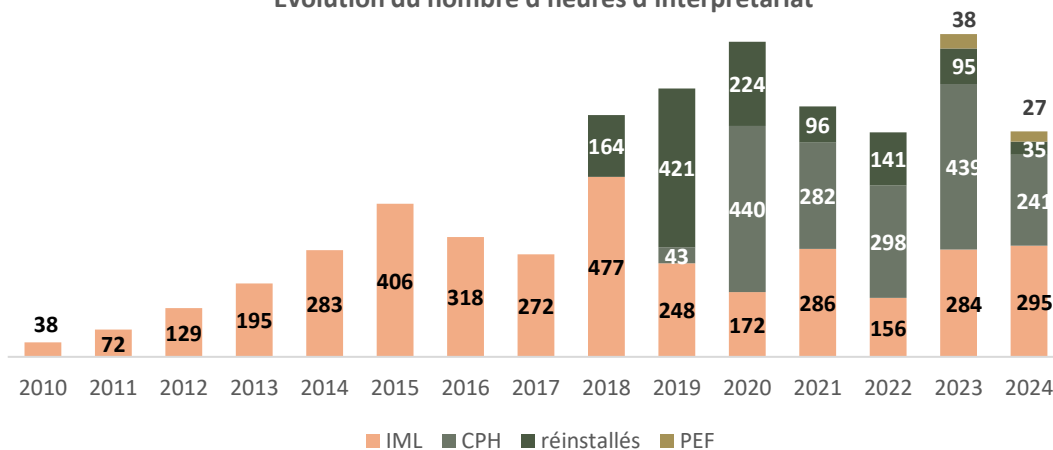
Niveau de français
(parmi les personnes de plus de 16 ans)

66%
De grands débutant et débutants

Un recours à l'interprétariat important

Malgré un recours important aux traducteurs dans l'exercice de notre mission, le recours à l'interprétariat est en légère diminution en 2024 du fait de la présence plus importante de personnes francophones (en provenance de Guinée, du Sénégal et de la Côte d'Ivoire), ce qui ne doit pas masquer le contexte général : suite à l'accélération des délais d'obtention du statut, le niveau de maîtrise de la langue française est logiquement moins élevé, quand dans le même temps le travail d'autonomisation en lien avec l'accès au statut de locataire en titre nécessite de recourir de manière significative aux interprètes.

Evolution du nombre d'heures d'interprétariat



Ce manque a des conséquences importantes sur tous les autres domaines de l'intégration et accentue la difficulté de notre mission, qui bien que toujours la même en termes d'objectif (Insertion par le logement via le Bail Glissant), ne se situe plus tout à fait au même endroit qu'auparavant, beaucoup de bases n'étant pas acquises. Par voie de conséquence, cela augmente les besoins en traduction. Dans ce contexte, l'association est confrontée à des choix professionnels délicats avec en toile de fond des injonctions contradictoires : loi 2002-2 et la notion de « choix éclairé » de la personne, la baisse des subventions, l'autonomisation des personnes.

Pour travailler à l'autonomisation des personnes et donc à leur familiarisation avec la langue française, nous faisons en sorte d'avoir le moins possible recours aux traductions.

Mais il est indéniable que, de plus en plus souvent, les familles ne sont pas en mesure de comprendre les situations sans traduction, et donc de pouvoir réellement être en position de faire un choix éclairé sur des questions d'importance en l'absence de traducteur.

Nous n'avons recours à la traduction que lorsque cela est indispensable : lors des entretiens d'admission, pour les contrats d'hébergement, les recadrages, le travail de fond sur le long terme (violences conjugales, etc.), l'utilisation d'outils liés à la démarche résolutive, l'accompagnement crucial chez un spécialiste de la santé, etc...

Globalement, outre la manière dont la France conçoit et organise l'insertion des réfugiés, la question de l'interprétariat interroge les pratiques du travail social sur le plan qualitatif : en effet, ne pas avoir recours à un interprète signifie bien souvent « faire à la place de » ce qui a ses limites en termes d'autonomisation des personnes. Le sens du travail social s'en trouve par là-même dénaturé par une pérennisation de la dépendance.

En regardant cette situation sous un angle positif, il est indéniable que cela nous a incité à développer notre créativité de manière à concevoir des outils d'autonomisation ludiques qui peuvent être utilisés en l'absence de traducteur. (cf film « Faire société avec Toi(t) sur notre site).

Les traducteurs auxquels nous avons recours lors des entretiens (c'est-à-dire hors travail de traduction de documents) sont des salariés de la structure ISM à Marseille et des interprètes indépendants ou bénévoles.

L'interprétariat en détail

La répartition de la demande d'interprétariat par langue illustre à la fois l'évolution des migrations des dernières années mais surtout le travail pédagogique approfondi qui a eu lieu auprès de familles aux problématiques complexes (violences conjugales, santé, apprentissages administratifs, etc.).

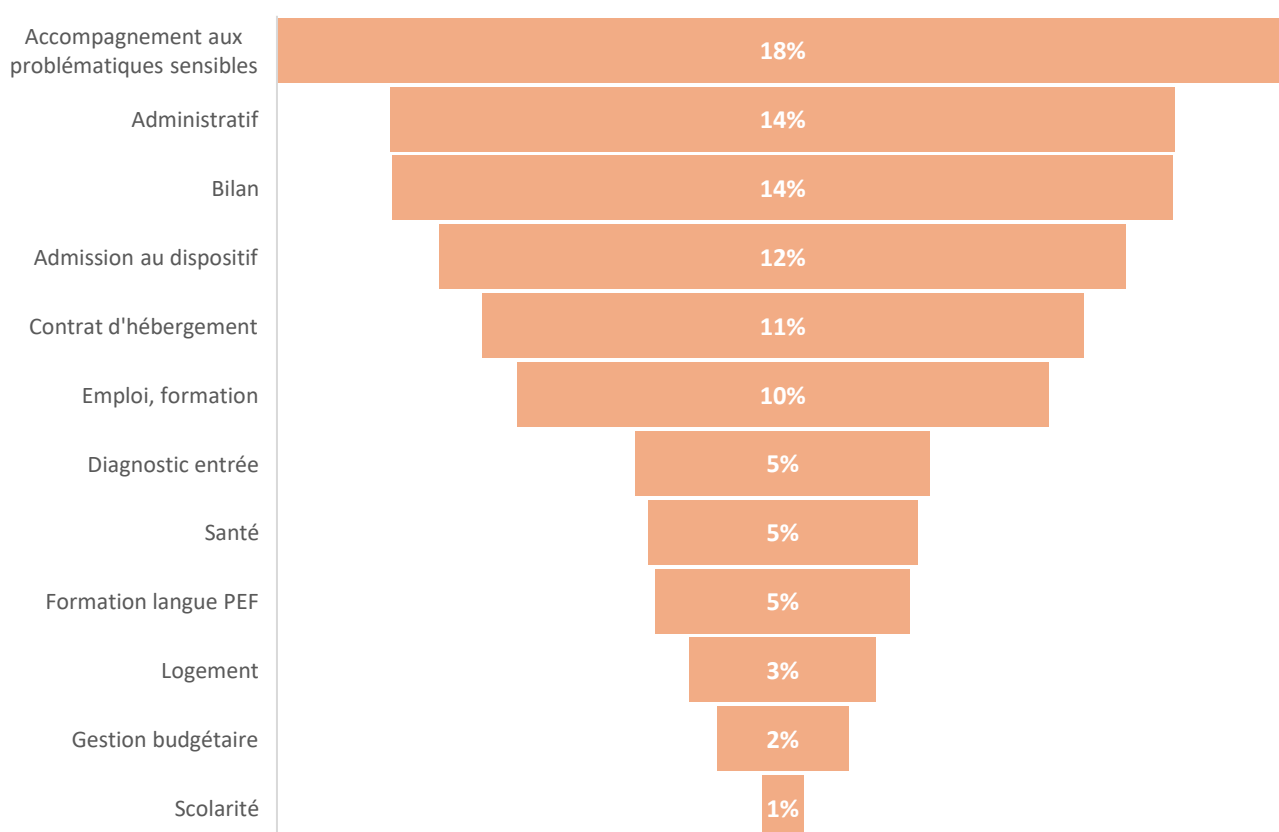
Avec le recul dont nous disposons désormais, nous pouvons nous autoriser à une « comparaison » entre les réfugiés « classiques » et réinstallés concernant les besoins en traduction : si des différences notables étaient observées dans les 6 premiers mois suivant l'arrivée des réinstallés, nous remarquons qu'à la fin de l'accompagnement les besoins sont globalement proches, toutes proportions gardées (et cas exceptionnel), étant donné que la durée d'accompagnement des réinstallés est de 17 mois en moyenne quand celle de l'IML est de 10.

22,5%
Langue anglaise



Les motifs du recours à l'interprétariat en 2024

Unité : nombre d'heures renseignées



Le service après-vente en 2024



Sur la sollicitation du bailleur rencontrant une difficulté avec un ménage, ELIA a repris contact avec 13 ménages après leur glissement de bail.

Le volume est faible au regard de la centaine de ménages accompagnés chaque année et du cumul de familles locataires depuis 2004 pour lesquelles nous nous engageons à intervenir en cas de besoin (environ 700). Cela témoigne néanmoins des vulnérabilités de ce public dans un contexte social et économique post-COVID délicat. A ce titre, l'équipe pédagogique reste mobilisée pour répondre aux problématiques rencontrées par les bailleurs et reprend attache le plus rapidement possible avec la famille (en général en moins de 24 heures) lorsque cela est nécessaire.

Délai d'intervention

24h : 9 ménages

48h : 1 ménage

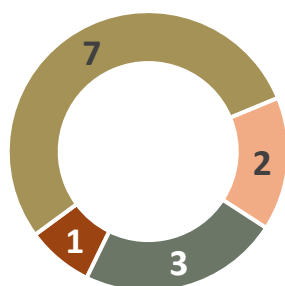
72h : 3 ménages

Le motif le plus fréquent du recours à ce « SAV » concerne une dette locative en lien avec un problème administratif du ménage qui se règle rapidement. Les autres motifs sont : entretien des logements (3), problème de voisinage (2) et sinistre logement (2), santé psychologique, réunification familiale et résiliation (1). Dans 8 cas sur 13, 1 à 5 interventions de la part d'ELIA sont suffisantes. Certaines situations très particulières (3 cas) peuvent demander jusqu'à 10 interventions. Il s'agit alors de difficultés accumulées (dette locative + comportement + santé).

Cet indicateur sentinelle est éloquent sur l'efficacité du dispositif, notre vision du partenariat ainsi que le professionnalisme porté par l'association (cf témoignages de Valérie Macia SAV et partenariat post BG : sollicitations ponctuelle, réactivité immédiate ! p94 et de Virginie Owinyo Reprendre un accompagnement post bail glissant suite à une sollicitation d'un bailleur : « le service après-vente » p98)

Répartition des ménages selon le nombre d'interventions

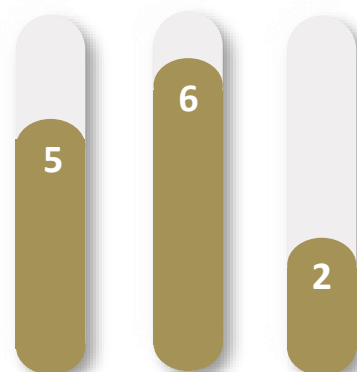
Unité : nombre de ménages accompagnés après leur bail glissant en 2024



■ 1 intervention ■ 2 à 5 interventions
■ 6 à 9 interventions ■ 10 interventions

Répartition des ménages par année de bail glissant

Unité : nombre de ménages accompagnés après leur bail glissant en 2024



2021 2022 2023
ou avant

Conclusion

Sorties des ménages en 2024

92%

Taux de bail glissant

43 baux glissants

88%

Taux de rotation

43 ménages soit 153 personnes sont devenues locataires suite à l'accompagnement social, ce qui témoigne de l'efficacité et de l'efficacite du dispositif à plusieurs niveaux :

- Sur le plan de la fluidité d'une part, car les personnes ne restent pas cantonnées en son sein, elles en sortent, ce qui laisse la place à d'autres : taux rotation = 88 %
- Sur le plan de l'adaptabilité d'autre part, car malgré les multiples profils et problématiques rencontrés, le glissement de bail constitue le mode de sortie dominant (153/166)
 - ✓ 28 ménages soit 99 personnes dans le cadre du dispositif IML
 - ✓ 1 ménage soit 7 personnes dans le cadre du dispositif réinstallés
 - ✓ 14 ménages soit 47 personnes dans le cadre du dispositif CPH

Derrière ces chiffres, qu'un œil avisé jugera d'importance sur une durée aussi courte, se cache un travail d'apprentissage technique et des codes sociaux très conséquent de la part des ménages, eu égard à leur faible niveau de maîtrise de la langue française à leur arrivée au sein du dispositif.

En effet, aucun ménage ne devient locataire s'il n'est pas prêt à l'être car cela le mettrait en insécurité, ce qui ne manquerait pas de se reporter négativement sur le bailleur social qui est avant tout un partenaire.

Pour prendre cette décision un entretien de 2 h réunissant le ménage, le travailleur social et la chef de service a lieu sous forme d'un bilan partagé. L'opinion de chacun est recueillie sur les différents aspects de l'accompagnement avec pour support le Diagnostic à l'Entrée, la fiche financière et le Projet Personnalisé.

| | IML | CPH | Réinstallés |
|-----------------------|-----|-----|------------------|
| Nombre de ménages | | | |
| Glissement de bail | 28 | 14 | 1 |
| Sorties | 2 | 1 | 0 |
| Nombre de personnes | | | |
| Glissement de bail | 99 | 47 | 7 |
| Sorties | 8 | 5 | 0 |
| Taux de bail glissant | 93% | 90% | Non significatif |

L'ACCOMPAGNEMENT
VERS L'EMPLOI ET LA
FORMATION



Profil des personnes accompagnées de + de 16 ans

176
Personnes de plus de 16 ans

L'accès aux études supérieures au sein des pays d'origine correspond à 24 % des personnes en 2024 : une représentation qui peut être en décalage avec l'image souvent véhiculée des personnes réfugiées. La part importante de population à faible scolarisation voire analphabète (40 %) ainsi que celle ayant été peu scolarisée (36 %) laisse entrevoir l'ampleur du travail d'accompagnement concernant leur intégration en France.

Plus globalement, cela souligne les besoins des réfugiés dans ce domaine, ce pourquoi en complément de l'offre de formation prescrite par l'OFII des cours d'alphabétisation et des parcours d'apprentissage linguistique via des activités culturelles ont été mis en place (voir l'activité liée au dispositif Parlons Ensemble le Français p65).

IML : 93
CPH : 76
Réinstallés : 7

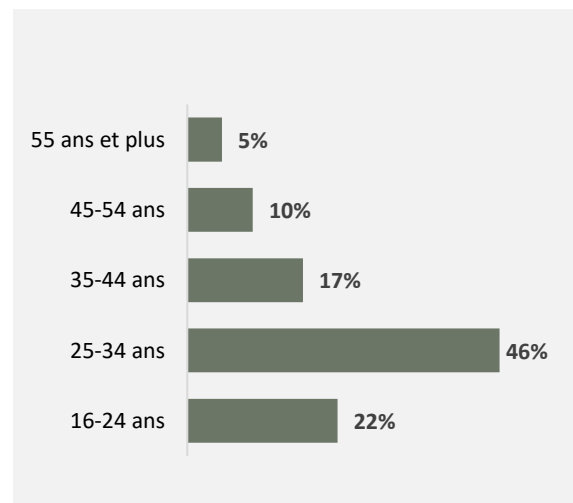
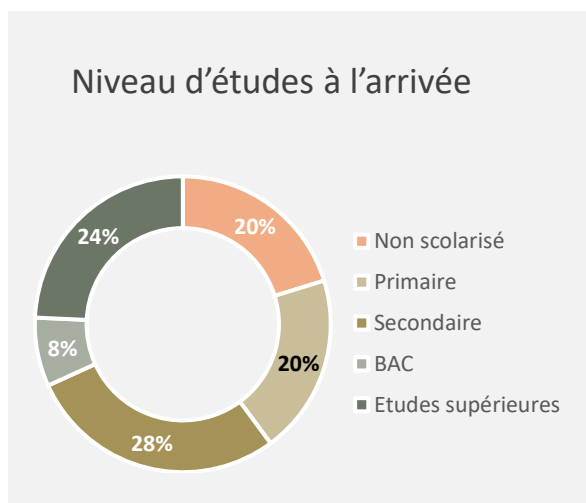
55 % 
45 % 

Francophones
19 %

Activité dans le pays d'origine

55 % en emploi 7 % scolarité 38 % sans profession

Non lecteur non scripteur
22 %



Niveau de langue française et ressources à l'entrée du dispositif

La **corrélation entre niveau de langue et l'origine des ressources/accès à l'emploi** est clairement perceptible auprès d'un « public » ayant une faible maîtrise de la langue française, qui, dans un premiers temps est donc grandement dépendant des aides sociales. En effet, l'on devient apte à interagir de manière fluide et précise sur le plan linguistique à partir du niveau B2 (cf page suivante), ce qui concerne une minorité de personnes que nous accompagnons. Qui plus est, les 19 % de francophones peuvent amener à des raccourcis trompeurs étant donné que nombre d'entre eux sont non lecteurs non scripteurs -leur maîtrise est uniquement orale- ce qui est un handicap en termes d'accès à l'emploi notamment du fait de leur impossibilité à lire des consignes (de sécurité notamment).

9%

16 grands débutants

Le travail que nous avons à accomplir dans le cadre de l'accompagnement global mené par les travailleurs sociaux **est donc énorme à l'entrée du dispositif**. Au sein de tous les espaces qui constituent les prémisses de l'insertion professionnelle **nous allons mettre du mouvement** ou accompagner celui qu'il sont déjà entamé. En effet, contrairement aux idées reçues, les personnes sans activité ou dépendantes des aides sociales ne sont pas nécessairement statiques : 31 personnes sont en attente d'une formation et 18 personnes sont en recherche active d'emploi.

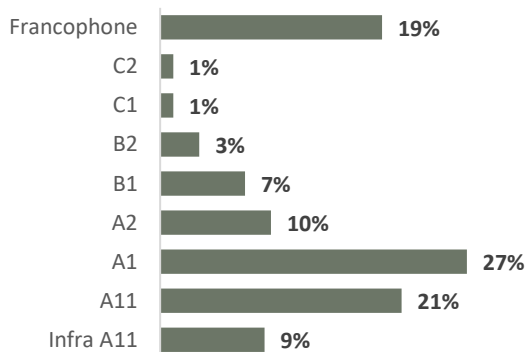
57%

101 utilisateurs débutants

Elles peuvent également être en mouvement sans que cela soit perceptible à première vue. Cette phase est d'ailleurs souvent l'antichambre d'un début d'insertion « visible » (entrée en formation, recherche d'emploi...) : cela constitue le travail de l'ombre de l'accompagnement social que nous mettons en lumière au sein des pages qui suivent. Au final **entre l'entrée dans le dispositif et la sortie, la quasi-totalité des réfugiés auront progressé au niveau de l'accès à l'emploi via notre accompagnement global ou celui spécifique réalisée par notre conseillère en insertion professionnelle.**

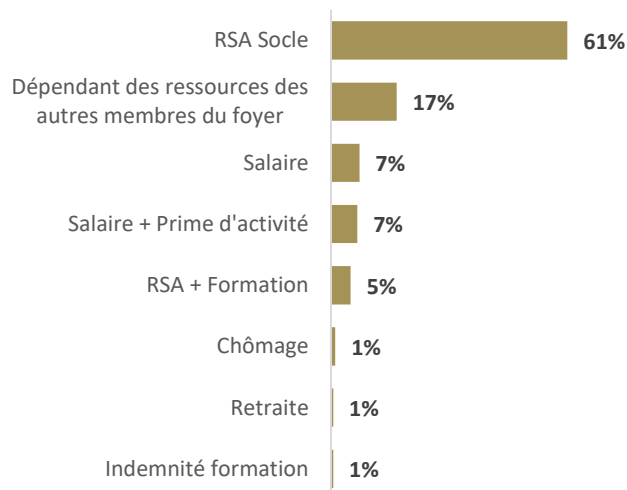
Niveau de français à l'entrée du dispositif

Unité : nombre de personnes de plus de 16 ans



Ressources à l'entrée du dispositif

Unité : nombre de personnes de plus de 16 ans



Niveau de maîtrise de la langue française

| | | |
|-------------------------|------|---|
| Utilisateur débutant | A1.1 | Peut comprendre quelques expressions familières et quotidiennes utilisées dans des situations de communication très récurrentes ainsi que des énoncés très simples visant à satisfaire certains besoins concrets de la vie sociale et peut en produire certains. Peut s'identifier et répondre à des questions concernant, par exemple, sa nationalité, son âge, son lieu d'habitation, son école et éventuellement, poser lui-même des questions de ce type à quelqu'un. |
| Utilisateur débutant | A1 | Peut comprendre et utiliser des expressions familières et quotidiennes ainsi que des énoncés très simples qui visent à satisfaire des besoins concrets. Peut se présenter ou présenter quelqu'un et poser à une personne des questions la concernant - par exemple, sur son lieu d'habitation, ses relations, ce qui lui appartient, etc. - et peut répondre au même type de questions. |
| Utilisateur débutant | A2 | Peut comprendre des phrases isolées et des expressions fréquemment utilisées en relation avec des domaines immédiats de priorité (par exemple, informations personnelles et familiales simples, achats, environnement proche, travail). Peut communiquer lors de tâches simples et habituelles ne demandant qu'un échange d'informations simple et direct sur des sujets familiers et habituels. |
| Utilisateur indépendant | B1 | Peut comprendre les points essentiels quand un langage clair et standard est utilisé et s'il s'agit de choses familières dans le travail, à l'école, dans les loisirs, etc. Peut se débrouiller dans la plupart des situations rencontrées en voyage dans une région où la langue cible est parlée. |
| Utilisateur indépendant | B2 | Peut comprendre le contenu essentiel de sujets concrets ou abstraits dans un texte complexe, y compris une discussion technique dans sa spécialité. Peut communiquer avec un degré de spontanéité et d'aisance tel qu'une conversation avec un locuteur natif ne comportant de tension ni pour l'un ni pour l'autre. |
| Utilisateur expérimenté | C1 | Peut comprendre une grande gamme de textes longs et exigeants, ainsi que saisir des significations implicites. Peut s'exprimer spontanément et couramment sans trop apparemment devoir chercher ses mots. Peut utiliser la langue de façon efficace et souple dans sa vie sociale, professionnelle ou académique. |
| Utilisateur expérimenté | C2 | Peut comprendre sans effort pratiquement tout ce qu'il/elle lit ou entend. Peut restituer faits et arguments de diverses sources écrites et orales en les résumant de façon cohérente. |

La situation professionnelle à l'entrée du dispositif

32

Personnes en emploi ou en formation

Niveau de langue française
34%
Grands débutants ou débutants

18% des personnes réfugiées sont déjà dans un parcours d'emploi ou de formation en arrivant dans le dispositif

Elia

Dans le détail :

- 20 personnes occupent un emploi dans des secteurs d'activité divers : BTP (8 pers.), Transports, logistique et tourisme (3 pers.), Hôtellerie, restauration, alimentation (3 pers), Services aux particuliers et aux collectivités (2 pers.), Commerce (2 pers.), Communication, information (1 pers.), avec une partie en contrat à durée déterminée ou en interim (60% des cas).
- 12 personnes suivent une formation : 7 en formation professionnelle qualifiante (BTP, soudure, santé, cuisine ...) et 5 en alternance avec un contrat d'apprentissage ou un contrat professionnel.

49

Personnes sans activité mais engagées dans des démarches

Niveau de langue française
63%
Grands débutants ou débutants

28% des personnes ont commencé des démarches et sont en recherche d'emploi ou en attente d'une formation

En effet, les personnes sans activité ne sont pas nécessairement statiques : 31 personnes sont en attente d'une formation et 18 personnes sont en recherche active d'emploi.

La situation professionnelle à l'entrée du dispositif

83
Personnes sans activité et non engagées dans des démarches

Niveau de langue française
82%
Grands débutants ou débutants

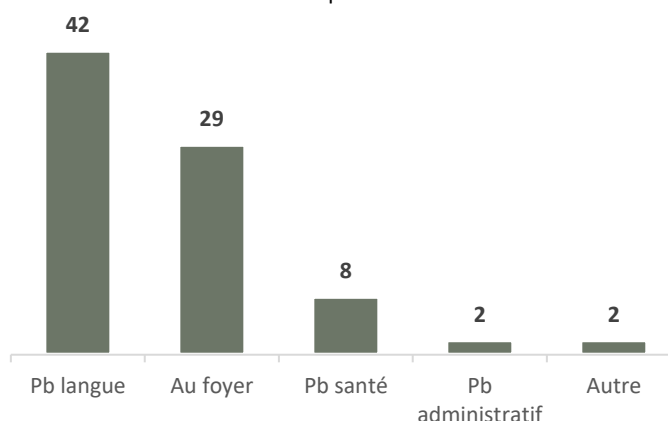
47% des personnes ne sont pas encore dans une démarche de recherche d'emploi ou de formation

Ces données présentent l'intérêt d'affiner la grille de lecture. Parmi les 47 % restant les freins principaux sont clairement perceptibles:

- En cours d'apprentissage linguistique du fait d'un niveau maîtrise de la langue française insuffisant
- Garde d'enfants

Motifs de la non activité professionnelle

Unité : nombre de personnes de plus de 16 ans hors processus d'emploi ou de formation



Autres situations

9
Lycéens ou étudiants

3
Retraités

La mise en mouvement pendant l'accompagnement social

28

Personnes ont suivi des cours de français en plus des cours obligatoires de l'OFFI

20

Personnes ont suivi des cours d'alphabétisation

9

Personnes ont suivi les deux

L'apprentissage de la langue française, une motivation forte

Les cours de français de l'OFFI (obligatoire pour les personnes de plus de 18 ans, non francophones) ont été suivis par 82% des personnes réfugiées (soit elles ont déjà suivi les cours lorsqu'elles entrent dans le dispositif Elia, soit elles sont en train de le faire). 7% d'entre elles sont en attente d'une convocation et 9% sont dispensées (notamment pour des questions de santé).

En plus du cours de français obligatoire dispensé par l'OFFI, 37 personnes ont complété leur formation par des cours supplémentaires proposés par des organismes extérieurs. Et 29 personnes ont suivi des cours d'alphabétisation. La quasi-totalité de ces apprenants n'occupent pas d'emploi ou de formation à leur arrivée dans le dispositif.

Ainsi, une part non négligeable des personnes sans activité professionnelle sont en mouvement : **39%** d'entre elles ont soit suivi des cours supplémentaires de français, soit les cours d'alphabétisation, soit les deux.

39%

Taux de suivi des cours de français et/ou alphabétisation

Parmi les 132 personnes sans activité professionnelle

La mise en mouvement pendant l'accompagnement social

21

Personnes avec une expérience d'emploi

11

Personnes avec une expérience de formation

2

Personnes avec les deux

26%

Expériences emploi et/ou formation

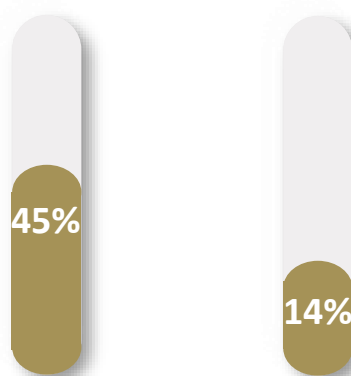
Parmi les 132 personnes sans activité professionnelle

Les expériences emploi / formation pendant l'accompagnement (parmi les 132 personnes sans activité)

Dans le détail :

- les personnes ont eu des expériences professionnelles dans les secteurs tels que le BTP (5 cas), la logistique (4 cas), la restauration (4 cas), le nettoyage/entretien des locaux (3 cas), le commerce (2 cas)... sous différentes formes de contrat (CDD, CDI, chantiers insertion, intérim).
- Parmi les 13 personnes qui ont commencé une formation : 10 sont engagées dans une formation professionnelle qualifiante et 3 dans une formation en alternance. Les domaines de formation concernées sont l'aide à domicile (4 cas), le BTP, la logistique, la comptabilité ...

% de personnes sans activité à l'entrée avec une expérience de travail et/ou de formation pendant l'accompagnement

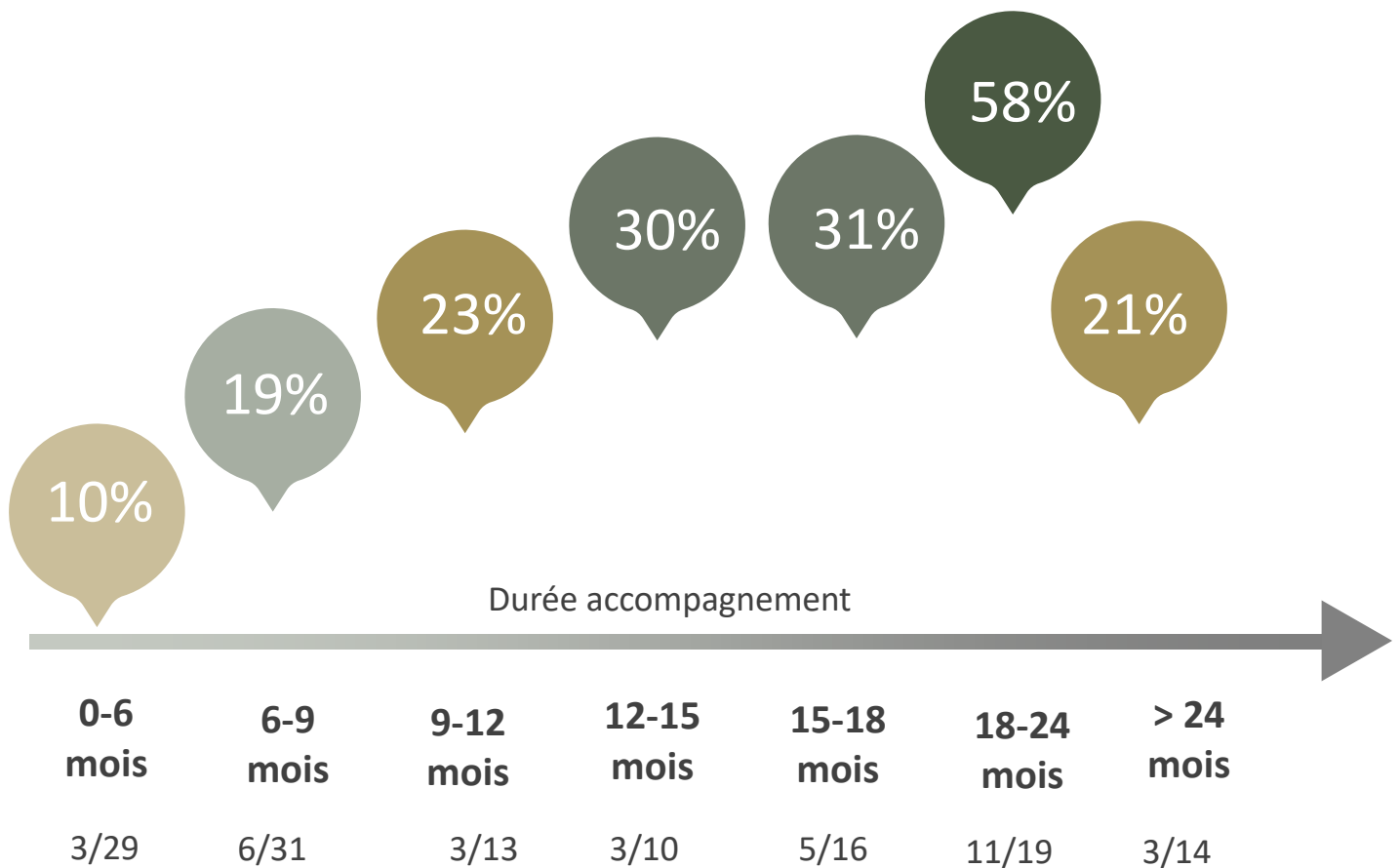


Parmi les 49 personnes sans activité mais en recherche d'emploi ou en attente d'une formation

Parmi les 83 personnes sans activité et non engagées dans des démarches

La mise en mouvement pendant l'accompagnement social

% de personnes sans activité à l'entrée avec une expérience de travail et/ou de formation pendant l'accompagnement



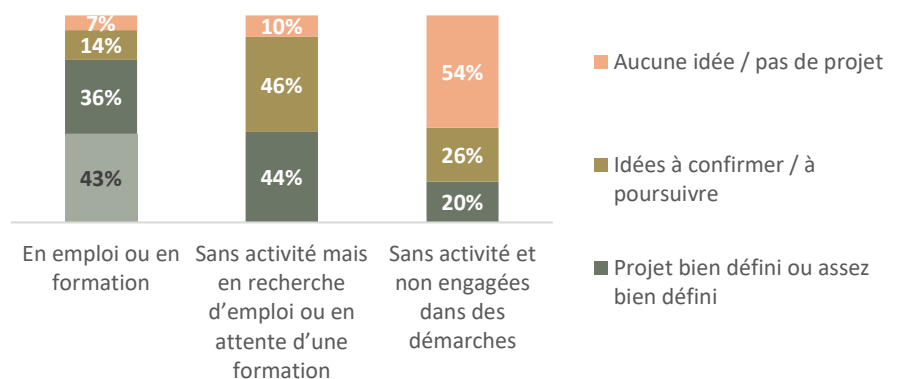
La mise en mouvement pendant l'accompagnement social

Projet professionnel à l'entrée du dispositif

Unité : nombre de personnes de plus de 16 ans hors retraités et étudiants



Parmi l'ensemble des plus de 16 ans hors retraités et étudiants



Entre l'entrée dans le dispositif et la sortie, la quasi-totalité des réfugiés auront progressé au niveau de l'accès à l'emploi via notre accompagnement global ou celui spécifique réalisée par notre conseillère en insertion professionnelle.



Parmi l'ensemble des plus de 16 ans hors retraités et étudiants

Quand certains sont en attente d'une formation après maintes démarches, d'autres ont bataillé pour une place en crèche s'ouvrant ainsi d'autres possibles. D'autres ont enfin réglé leurs problèmes administratifs, quand des personnes mal en point physiquement et/ou moralement vont mieux et sont prêtes à se lancer, suite à un travail sur le champ de la santé physique ou mentale. Autant de personnes qui ont fait un grand pas vers un début d'insertion professionnelle.

Notre travail consistant à préparer l'après glissement de bail tout comme leur ancrage au sein de leur espace de vie, les travailleurs sociaux œuvrent à les mettre en lien avec les acteurs des territoires, A ce titre, 96 personnes ont bénéficié d'un accompagnement dans l'insertion professionnelle ou le retour à l'emploi avec un organisme extérieur (France Travail, mission locale, associations, entreprise insertion, AGIR)

Les effets de l'accompagnement professionnel global pour les personnes réfugiées et pour la société

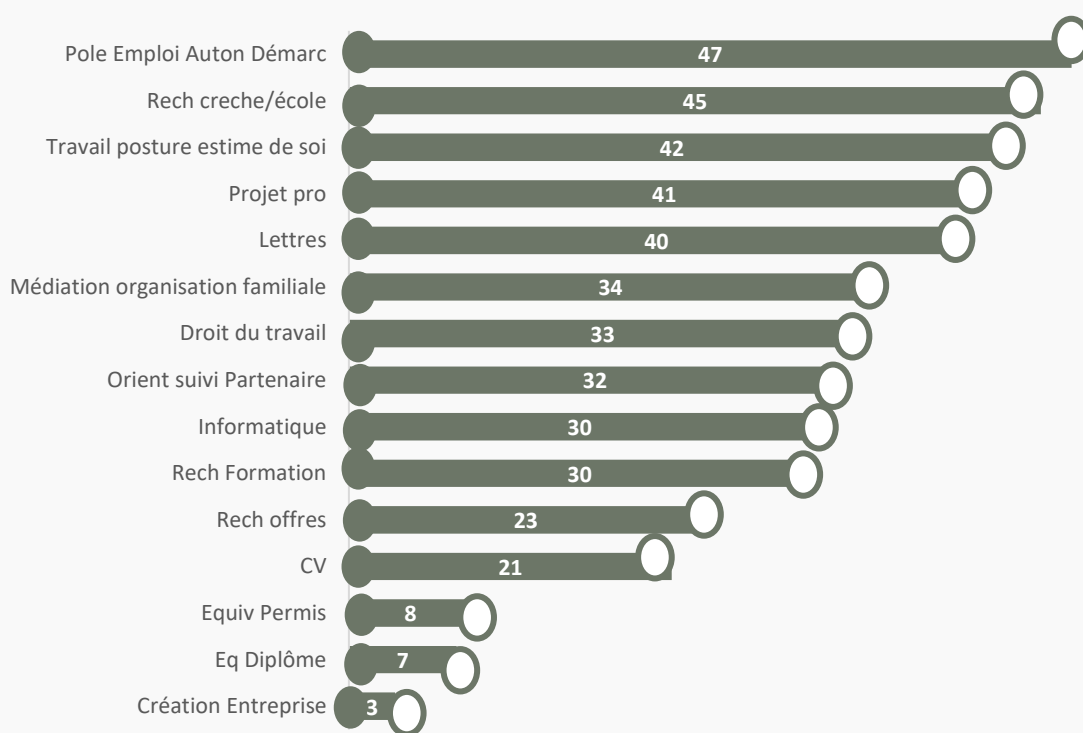
En termes d'accès à l'emploi et à la formation

| A l'entrée du dispositif | | Au glissement de bail | | |
|----------------------------|-----------|-----------------------|---|---|
| En emploi ou en formation | 16 | 29 | En emploi ou en formation ou expérience pendant l'accompagnement | ↗ |
| En recherche d'emploi | 6 | 5 | En recherche d'emploi (dont 2 avec expérience pendant l'accompagnement) | → |
| En attente d'une formation | 15 | 10 | En attente d'une formation ou d'un projet (création entreprise, validation diplôme) | ↘ |
| Sans démarche | 36 | 29 | Sans démarche | ↘ |

Parmi les 73 personnes de plus de 16 ans dont le bail a glissé en 2024
(hors étudiants et retraités)

Les effets de l'accompagnement professionnel global pour les personnes réfugiées et pour la société

En termes de sujets traités lors de l'accompagnement social

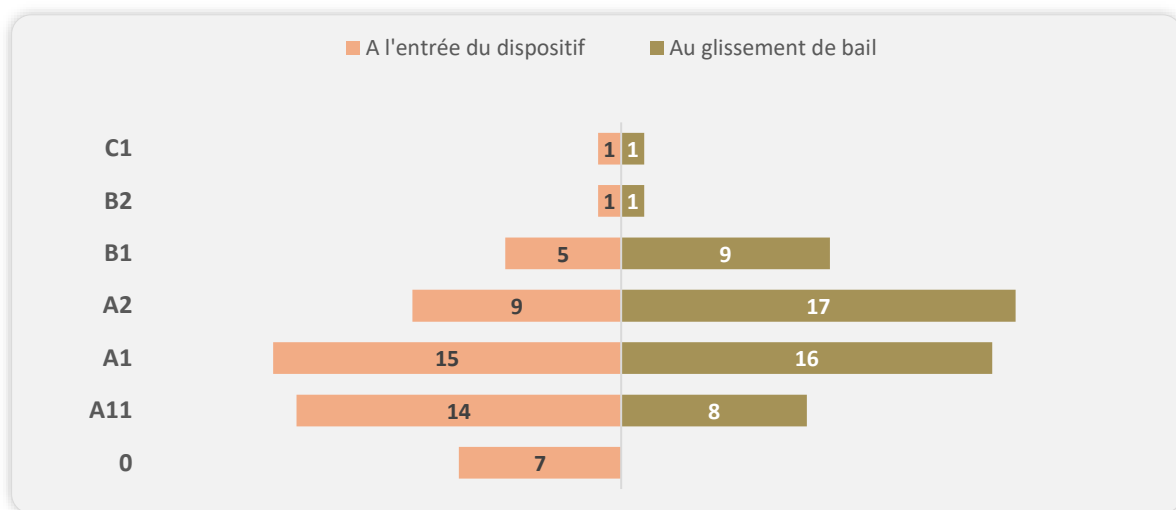


Parmi les 73 personnes de plus de 16 ans dont le bail a glissé en 2024
(hors étudiants et retraités)

Les effets de l'accompagnement professionnel pour les personnes réfugiées et pour la société

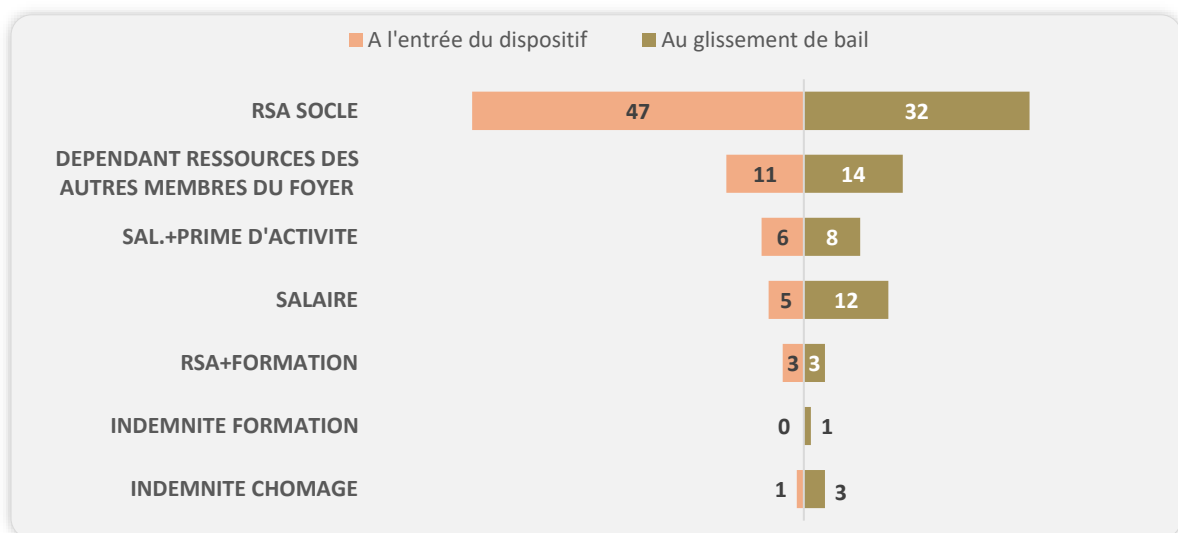
En termes de niveau de langue

Parmi les 52 personnes de plus de 16 ans dont le bail a glissé en 2024
(hors étudiants, retraités et francophones)



En termes de ressources

Parmi les 73 personnes de plus de 16 ans dont le bail a glissé en 2024
(hors étudiants et retraités)



L'accompagnement professionnel spécifique

14
Personnes accompagnées

Depuis 2024, les professionnels de notre association se sont vus renforcés par l'arrivée d'une conseillère en insertion professionnelle qui vient en complémentarité du travail effectué par les travailleurs sociaux dans le cadre de l'accompagnement global (dont l'emploi) mené auprès des personnes réfugiées. Au cours de cette première année, nous avons pris le temps nécessaire à l'élaboration de processus de fonctionnement internes ainsi qu'à la création d'outils méthodologiques en concordance avec notre vision du travail social (Cf p128 *Distanciation de ses représentations et accueil de l'Autre : les conditions sine qua non de l'accompagnement à l'autonomie* par Estelle Garin-Michaud). Les accompagnements ont débuté avec dans un premier temps une focalisation sur les personnes les plus proches de l'emploi en termes de compétences et/ou en terme de posture. S'en suivra le développement d'un partenariat spécifique institué. Cette double page constitue un rapide aperçu d'un rapport annuel remis à la Préfecture dans le cadre du financement obtenu sur le BOP 104.

Une méthodologie à l'aune de la démarche résolutive

3 mois
Durée du contrat

L'**orientation** de la personne vers un accompagnement professionnel spécifique va dépendre de :

- Sa motivation : sa volonté affirmée de progresser dans son parcours professionnel.
- Le niveau de priorité qu'elle donne à sa recherche d'emploi. Cette priorisation est rendue possible grâce au diagnostic précis réalisé par le travailleur social qui l'accompagne.
- Sa période de vie : dans le cadre de l'accompagnement social, la personne réfugiée va évaluer sa disponibilité pour s'investir dans une recherche d'emploi
- De ses actions de recherche déjà engagées

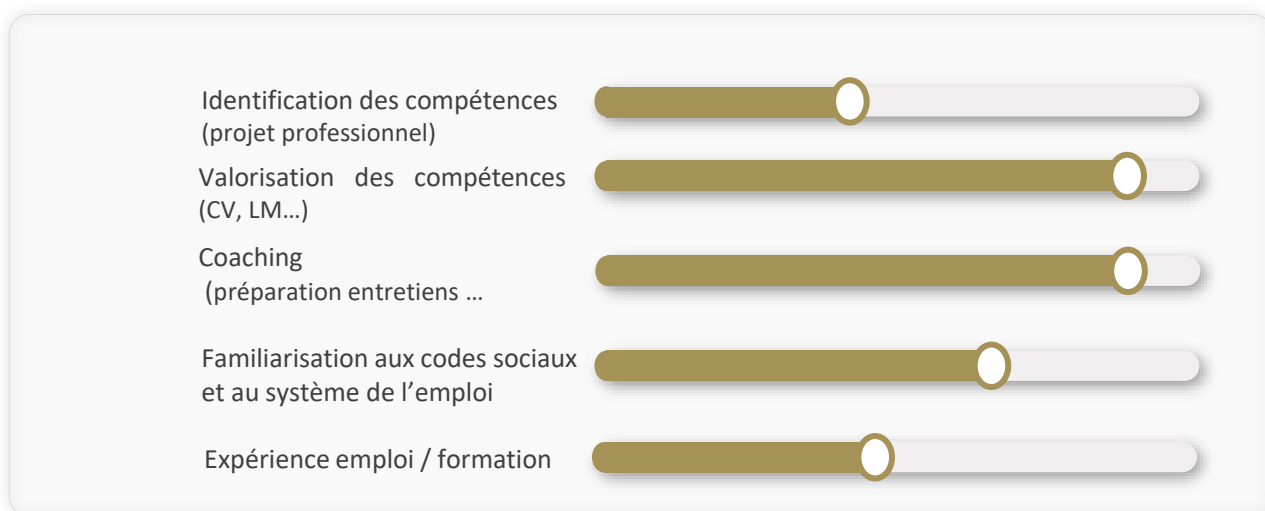
La responsabilisation : un contrat d'engagement est signé entre la personne réfugiée et l'association pour une durée de 3 mois, renouvelable 2 fois

L'auto-évaluation : La personne accompagnée va s'auto-évaluer sur une grille précise de 49 items répartis en 9 catégories :

- Exploration de soi
- Conditions de travail
- Codes socio-culturels
- Exploration de pistes de métiers
- Validation du projet professionnel
- Familiarisation avec les outils de recherche d'emploi
- Evoquer son projet professionnel
- Candidater
- Suivi dans l'emploi

Auto-évaluation sur
49 items

Les effets constatés de l'accompagnement professionnel spécifique



« L'accompagnement m'a permis de me poser les bonnes questions sur mon projet professionnel »

« Je me sens plus confiante en entretien d'embauche »

« J'ai compris par moi-même à quoi ça sert de bien connaître mes compétences : pour adapter mon discours en entretien mais aussi en général dans ma vie professionnelle »

« J'ai trouvé un emploi. Mais l'important est que, maintenant, je sais exactement où chercher des informations sur l'emploi »

« J'ai tout de suite senti qu'on s'intéressait réellement à moi, à ce que je voulais vraiment »

Parlons Ensemble le Français

La langue comme vecteur d'intégration

Chiffres clés 2024

Pour la personne réfugiée « lambda » jusqu'à celle en grande vulnérabilité linguistique toutes compétences confondues (orale, écrite, numératie), le dispositif Parlons Ensemble le Français (PEF) met en place de l'alphabétisation et des parcours culturels à visée linguistique en alliant convivialité et développement du pouvoir d'agir.

Une mission d'alphabétisation dans une perspective d'intégration

320

Heures de formation

11 apprenants,
6 nationalités

- **Cours d'alphabétisation, d'ateliers sociolinguistiques et de numératie, d'une initiation aux outils numériques, et de sorties socioculturelles.**
- **Accompagnement individualisé** avec 3 rendez-vous pour faire un bilan des apprentissages en langue, pour recueillir la parole de l'apprenant concernant le vécu de la formation, l'ajuster si nécessaire et pour préparer la sortie de formation.
- 83 pré-positionnements linguistiques, professionnels et au niveau de l'autonomie
- **28 Positionnements en langue française** précis et normé selon le CECRL (cadre normatif européen) à l'entrée et à la sortie pour chaque apprenant.

Les sorties socioculturelles comme soutien à la pédagogie

24

Sorties

89 Personnes >
16 ans

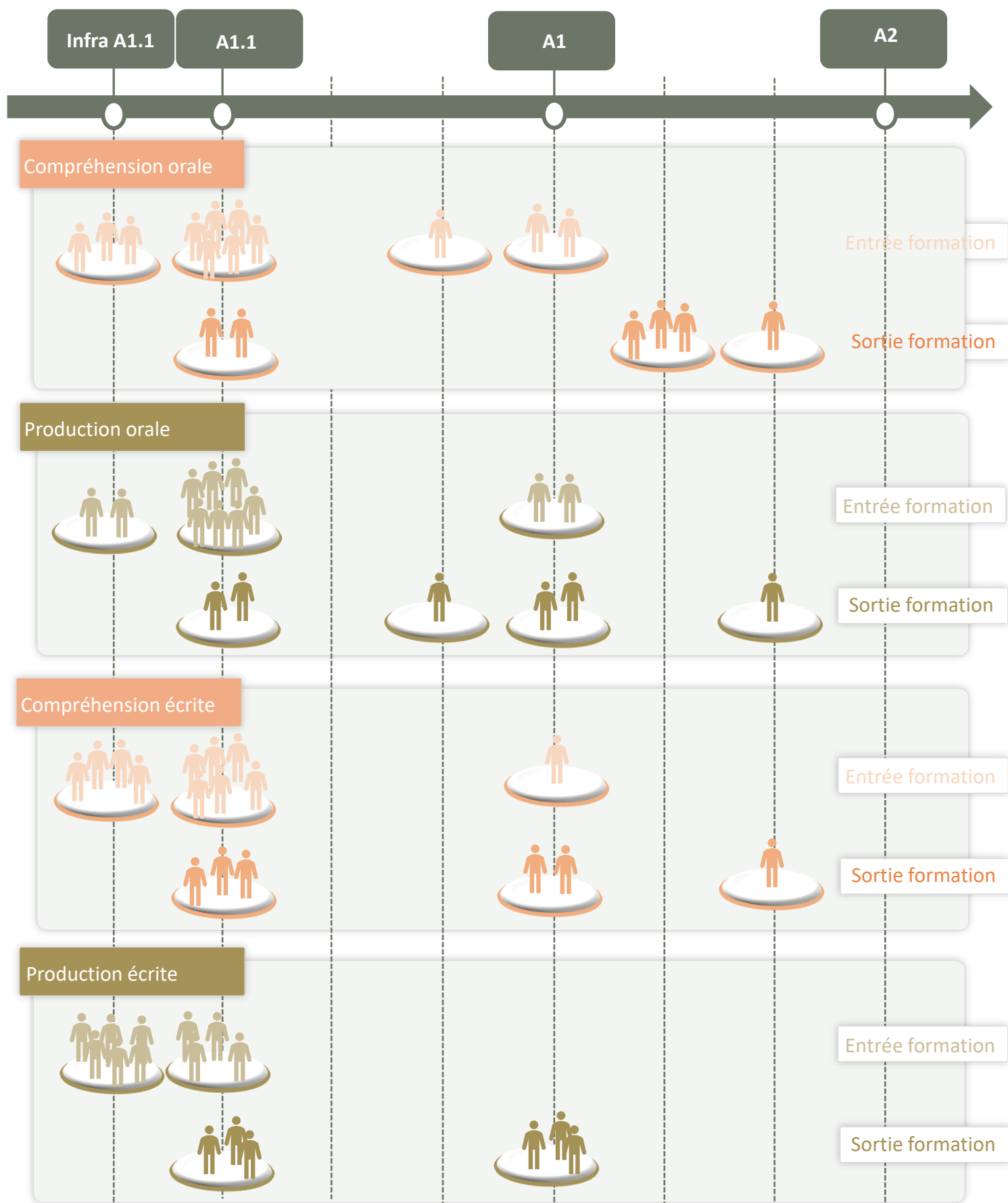
Penser et réaliser des sorties pédagogiques avec le groupe permet aux apprenants de vérifier en contexte réel les apprentissages abordés en « classe », d'oser les mettre en pratique de manière sécurisante et les reproduire en autonomie. Ces expériences collectives sont un appui pour les apprentissages linguistiques: elles sont sources de motivation de part leur impact direct sur la vie de tous les jours de l'apprenant, qui a besoin, dans un quotidien compliqué et chargé, de mesurer l'utilité immédiate des apprentissages proposés en atelier.

Le choix de la formation PEF, pour l'année 2024, a été de les intensifier :

- 16 sorties collectives : 1 exposition, 1 sortie patrimoine, 5 sorties dans les espaces sociaux, 4 sorties bibliothèques, 5 ateliers cuisine,
- 8 sorties individuelles (musée, théâtre, danse et cinéma)

Cette double page constitue un rapide aperçu d'un rapport annuel remis à la Préfecture dans le cadre du financement obtenu sur le BOP 104.

Progression linguistique 2023-2024



Restaurants éphémères, Partenariat Alcazar, Bouillon de Noailles et Vieille Charité



LES LOGEMENTS

Localisation, typologie
Enjeux de captation et de
mobilité

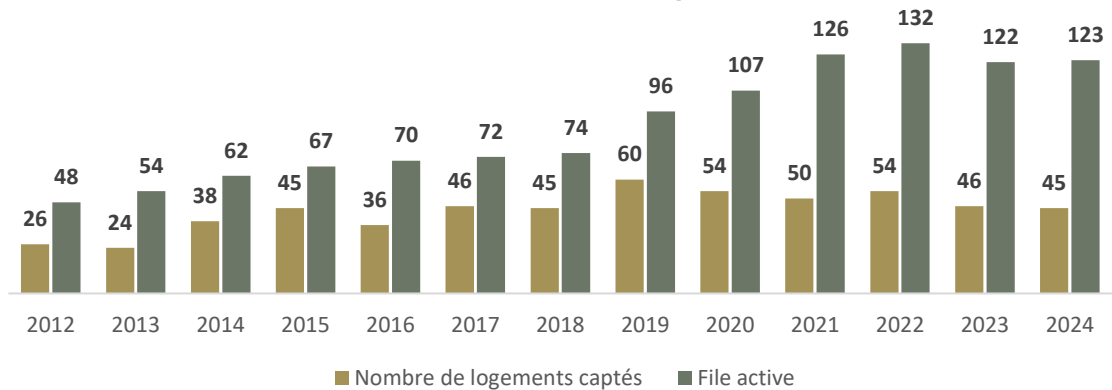
La captation des logements

45
Logements
captés

37%
Taux de
captation

Avec 123 logements loués durant l'année 2024, l'association poursuit son « rendement » élevé en termes de gestion locative. 45 nouveaux baux ont été signés : un taux de renouvellement important (37 %) qui témoigne de la capacité de l'association à pérenniser et à développer ses partenariats avec les bailleurs dans un contexte très tendu, hors contingent préfectoral. Un travail titanesque.

Evolution du nombre de logements



Le partenariat avec les bailleurs

Ce volume de logements est à mettre en lien avec le fruit d'un long travail qui a abouti au renouvellement de la convention cadre avec le groupe HER (Habitat en Région). Composé des bailleurs Logirem, Sogima, Erilia, Famille et Provence, cela a permis à l'association de capter 37 nouveaux logements en 2024 auxquels s'ajoutent les autres bailleurs publics et privés avec lesquels nous travaillons.

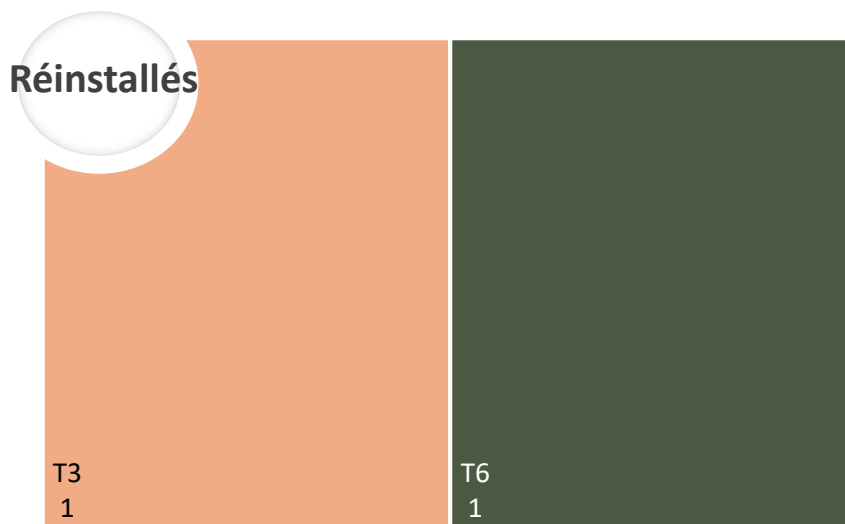
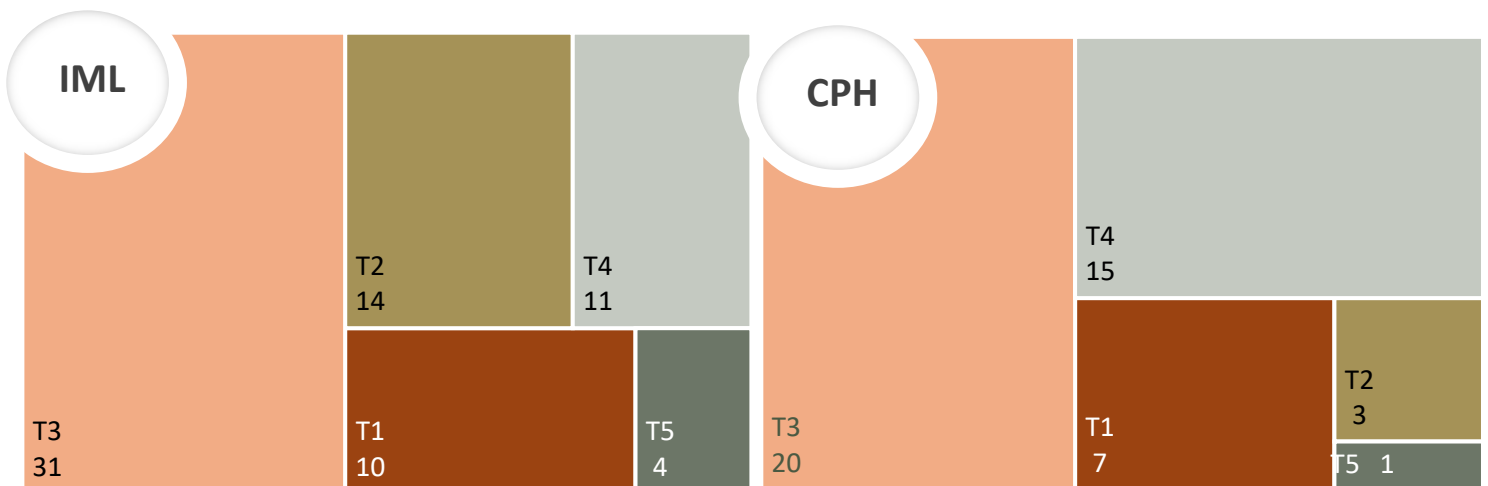
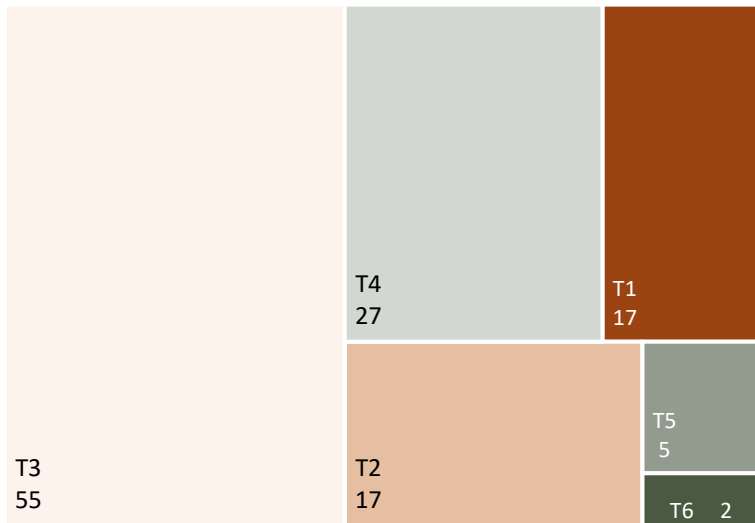
Le partenariat actuel de l'association se caractérise par une représentation importante en volume du parc social. Ceci est lié à un partenariat solide qui s'est construit dans le temps sur fond de valeurs communes et d'efficacité opérationnelle.

Il s'explique également par les besoins des réfugiés via les orientations du SIAO (IML), l'OFII (CPH) et la DGEF (Réinstallés), à savoir les moyens à grands logements qui correspondent à 89 de nos 123 logements cette année (T3 au T6). Au regard des prix pratiqués sur le marché, les logements privés de type 3 à 6 sont le plus souvent inaccessibles aux réfugiés au vu de leurs moyens financiers. Par ailleurs, au regard des moyens actuels de l'association (pas de poste spécifiquement dédié à la captation dans le parc privé), la capacité à développer une offre de logements privés est pour le moment relativement limitée.

| Activité 2024 | Logements entrés | Logements sortis en bail glissants | Logements en file active | Nombre de personnes accompagnées |
|---------------------|------------------|------------------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| LOGIREM | 19 | 28 | 72 | 216 |
| ERILIA | 7 | 5 | 15 | 36 |
| SOGIMA | 7 | 0 | 9 | 11 |
| FAMILLE ET PROVENCE | 4 | 8 | 12 | 41 |
| VILOGIA | 1 | 2 | 4 | 5 |
| UNICIL | 0 | 0 | 2 | 7 |
| SFHE | 6 | 0 | 6 | 5 |
| QUITTARD / PRIVE | 1 | 0 | 3 | 7 |
| ENSEMBLE | 45 | 43 | 123 | 328 |

Une réponse adaptée

Ce graphique par répartition souligne la capacité d'ELIA à s'adapter aux différentes compositions familiales : la taille des logements est ainsi répartie de manière équilibrée.



Penser l'intégration dans les territoires: les enjeux de la couverture géographique



Proposer une offre variée et éviter l'effet de loupe et accompagner la mobilité

Ce graphique illustre la volonté de l'association de s'adapter aux besoins des réfugiés tout en favorisant une offre de logements hors Marseille (58 % des logements en 2024). La « répartition » des familles a donc été pensée de manière la plus équilibrée possible au sein du département des BDR et du Var afin d'éviter la création de conditions défavorables à leur intégration :

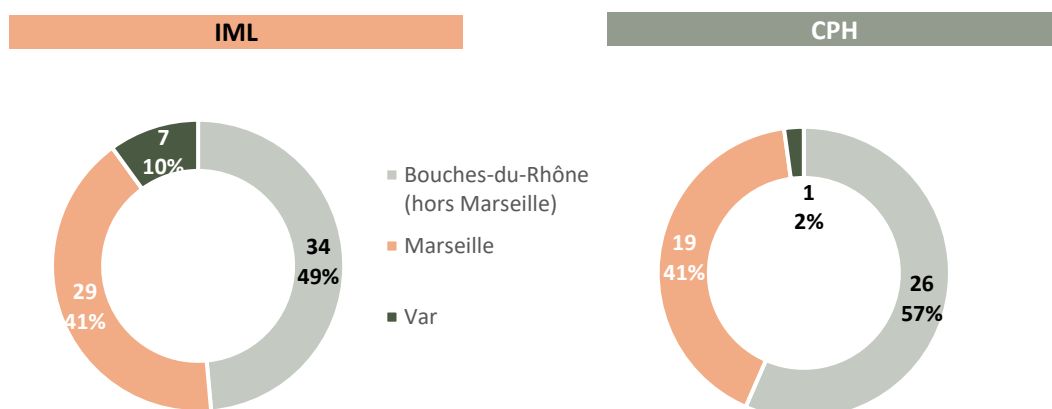
Zone géographique

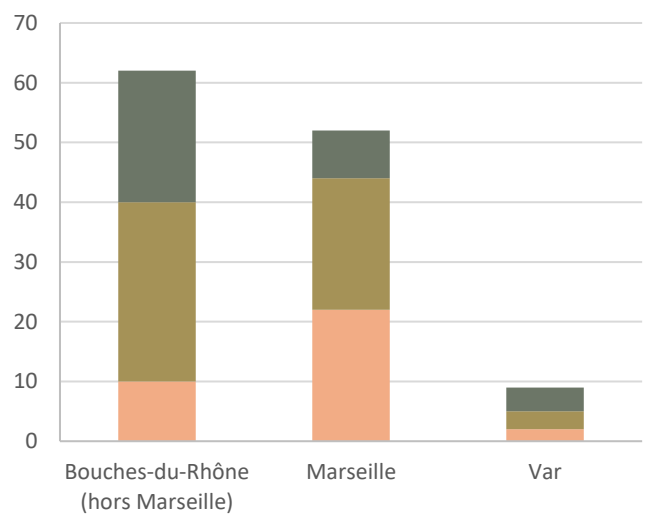
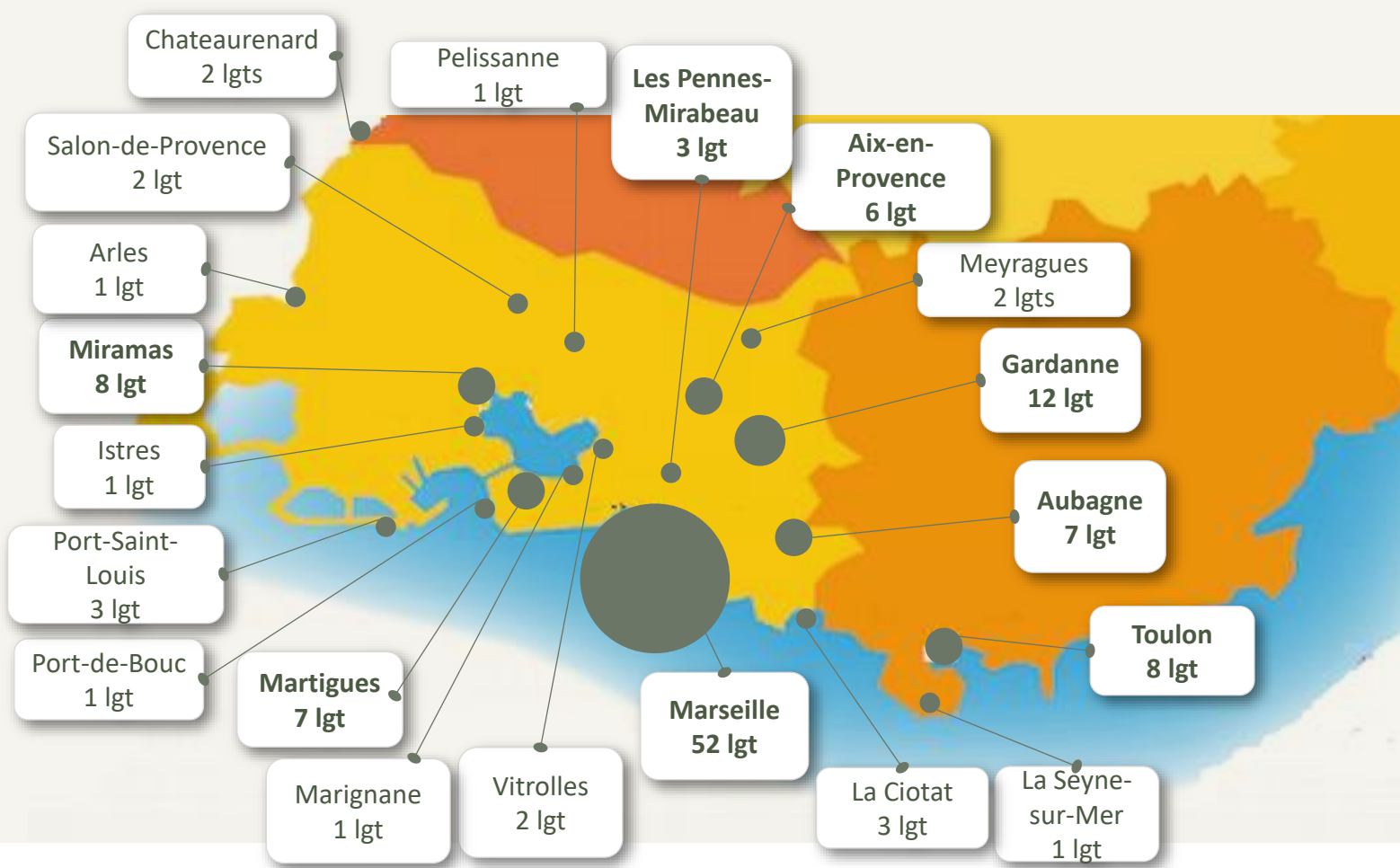
52 logements : **Marseille**
62 logements : **Bouches-du-Rhône** (hors Marseille)
9 logements : **Var**

- sollicitation trop importante des services locaux (sociaux, administratifs, médicaux, etc.) mais également des associations caritatives
- effet loupe ou visibilité « trop importante » des réfugiés
- crispation des municipalités et/ou des bailleurs, etc.

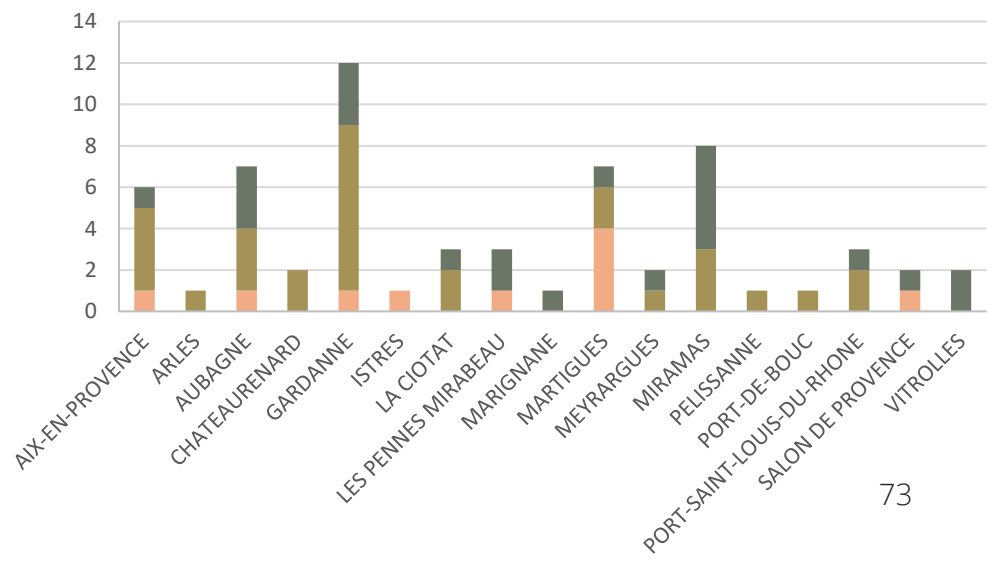
Il est important de souligner que cette diversification géographique appelée de ses vœux par l'Etat comporte une augmentation des coûts à deux niveaux :

- allongement du temps de trajet pour le personnel
- augmentation des frais de déplacement



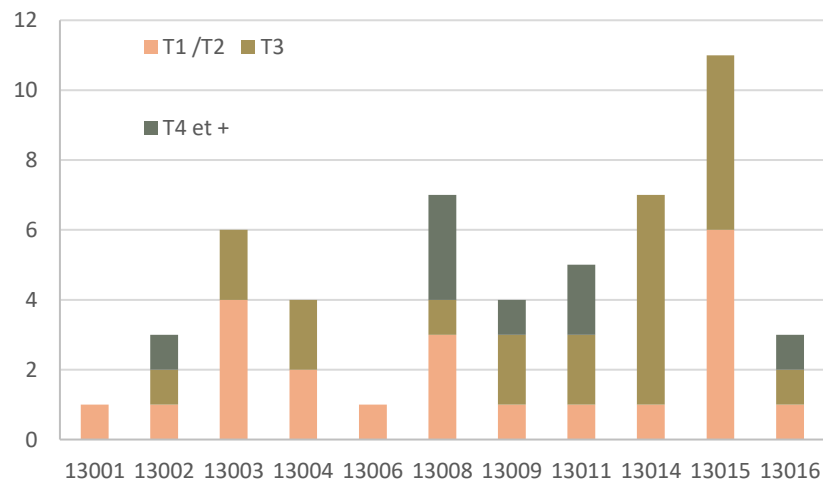
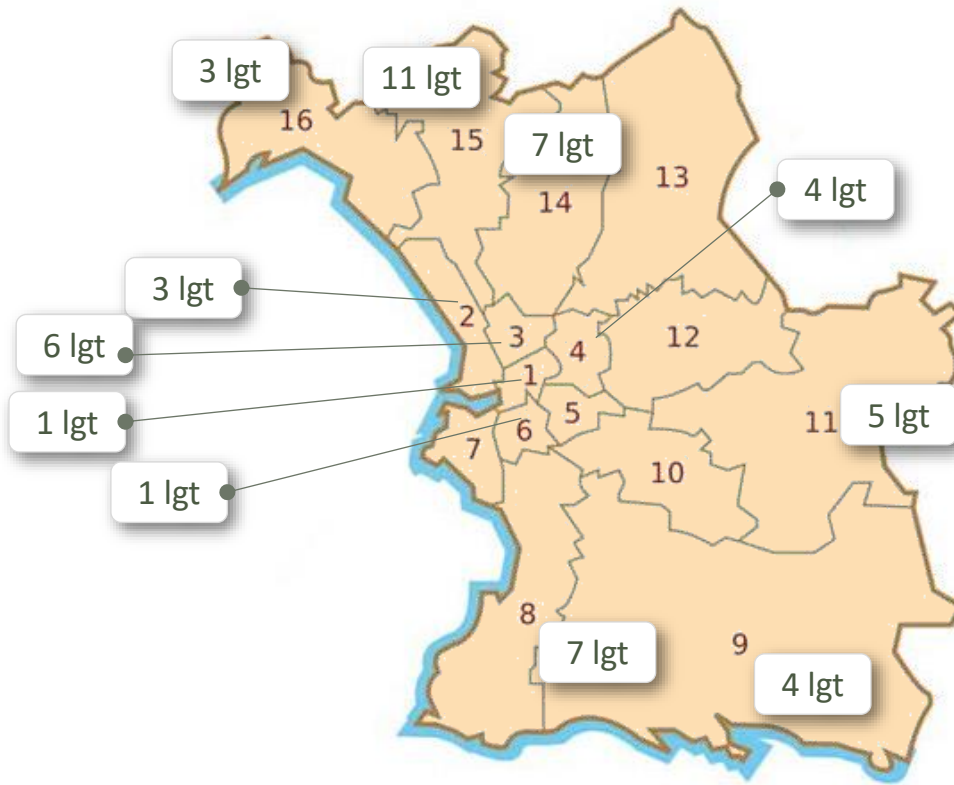


■ T1 / T2 ■ T3 ■ T4 et +



Logements à Marseille

- 40 % dans les quartiers Nord
- 29 % dans le Centre
- 31 % dans les quartiers Est et Sud



Définition « ménages en mobilité »

- Ménages qui ont déménagé du département des Bouches-du-Rhône vers le Var
- Ménages vivant à Marseille qui ont déménagé à plus d'1 heure

36

Ménages en mobilité

117

Personnes en mobilité

Etat, bailleurs et Elia sont confrontés à un même contexte :

- Raréfaction de l'offre de logements avec un taux de rotation dans le parc social fortement réduit, phénomène accentué dans les grandes villes dont Marseille
- Opération de relogement (ANRU) rendant la captation de plus en plus difficile sur Marseille
- Croissance des besoins en logements des publics fragiles et de la population en général
- Un niveau de construction de nouveaux logements très faible rendant le phénomène impossible à endiguer
- Acceptation politique et stratégique des municipalités, préfectures, etc.
- Evolution nécessaire de certains cadres normatifs (pour les CPH, mobilité inter-départements que dans un sens)

D'où, par voie de conséquence:

- Volonté de l'Etat de désengorger Marseille et de favoriser la mobilité
- Les bailleurs élargissent les propositions de logements à d'autres zones géographiques (04, 84, 83) et ELIA son périmètre

La question de la mobilité devient donc cruciale d'autant plus qu'elle répond à certains points de vigilance en termes d'intégration des réfugiés :

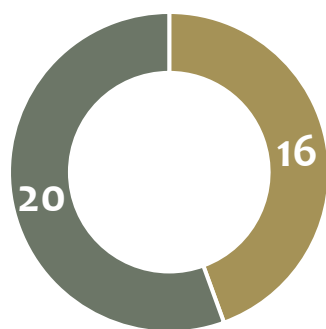
- sollicitation trop importante des services locaux (sociaux, administratifs, médicaux, etc.) mais également des associations caritatives
- effet loupe ou visibilité « trop importante » des réfugiés
- Souhais des réfugiés eux-mêmes

Elle constitue pour ELIA d'autres enjeux en termes de:

- maintien de la qualité de l'accompagnement malgré la distance
- gestion des ressources humaines
- Gestion financière: augmentation des frais de déplacement, etc.
- d'accompagnement à la mobilité du fait de la faible demande initiale (mois de 2% des cas) et la réticence première du « public » (30% des cas pour le CPH). Il est donc indispensable d'identifier les leviers, de travailler la mobilité lors des admissions et au cours de l'accompagnement: des compétences acquises progressivement par ELIA au fil des ans (cf p86 Frankie Banon La mobilité géographique du projet habitat : un enjeu qui doit d'être accompagné)

Mobilité des ménages via ELIA

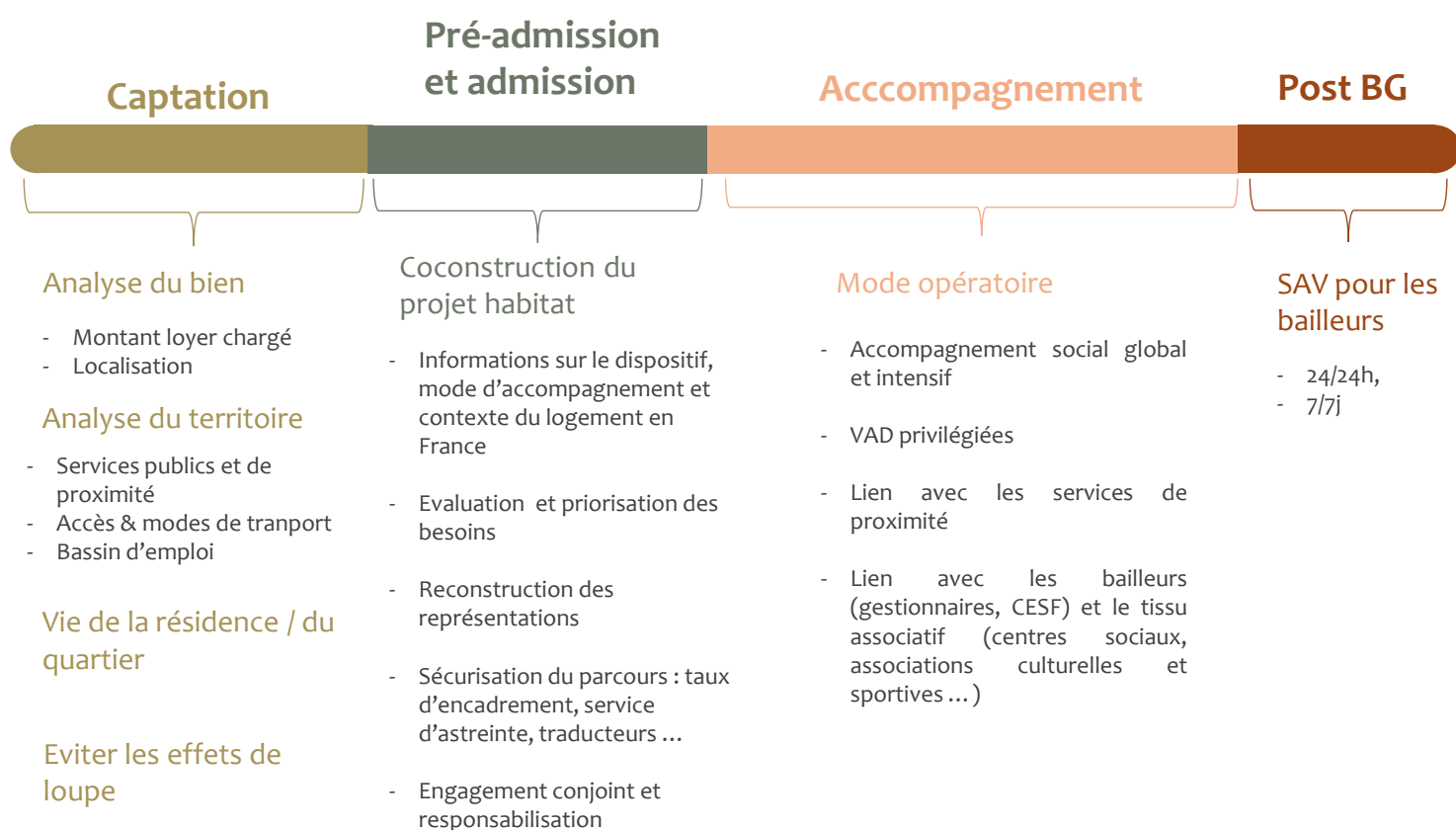
Chiffres 2019 - 2024



- Déménagements à +1h de Marseille
- Déménagements dans le Var



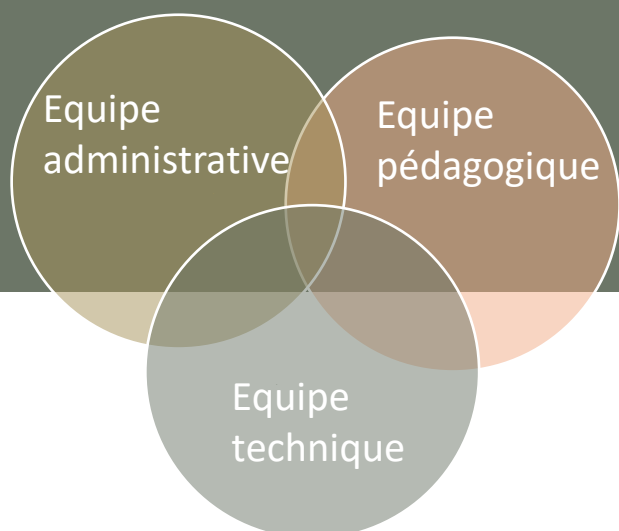
Leviers et mise en œuvre de la mobilité



LA GESTION LOCATIVE

Au cœur de la mise en œuvre
des dispositifs d'ELIA

Gestion locative



Chiffres clés 2024

Mise en œuvre par l'équipe administrative en articulation avec les équipes technique et pédagogique, la gestion locative est au cœur de la réussite du système d'ELIA.

Présente de l'entrée à la sortie des ménages/des logements en interface avec les accompagnants et les bailleurs, en passant par la gestion des stocks et plus globalement du siège social de l'association, elle agit comme une véritable courroie de transmission permettant aux professionnels du travail social de se concentrer sur leur cœur de métier en sécurité tout en le rendant lisible à travers la productions de données statistiques proches de celles d'un observatoire.

Elle rassure les bailleurs et fait partie intégrante de l'efficacité du travail social en termes de durée moyenne d'accompagnement avant glissement de bail.

Qualités de gestion, d'analyse, rigueur et organisation, tout en assurant accueil avec le sourire!

78 Logements en gestion locative (moyenne/mois)

123 en file active en 2024

Captation de logements

45 Signatures : contrat + EDL
Créations dossiers logements
Souscription assurance + caution

19 Logements mis en état (avant l'arrivée du ménage)

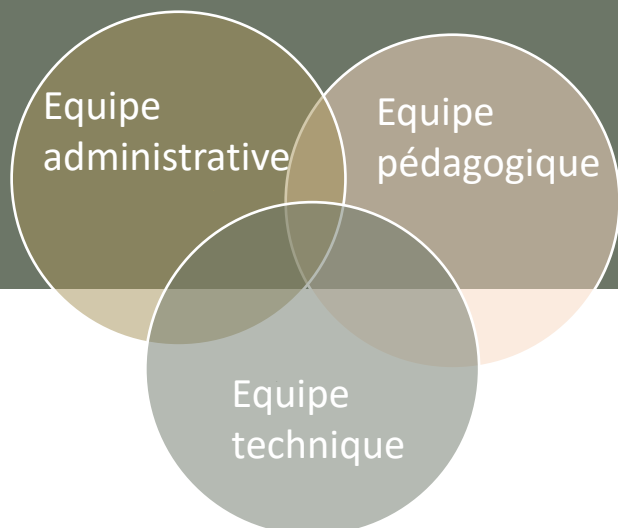
Les ménages

50 Ménages reçus en admission (RDV de 2h-3h)

4% Taux de refus

46 Contrats d'hébergement
Créations dossiers familles

Gestion locative



Chiffres clés 2024

Suivi des loyers et charges

933 Règlements de loyers auprès des bailleurs

724 Encaissements des loyers des ménages accompagnés et suivi du rattachement des APL/AL

473 Relevés compteur d'eau vérifiés

Suivi des travaux

99 Chantiers menés par l'équipe technique

9 Sinistres (dégâts des eaux)

33 Logements concernés par des travaux de la responsabilité du bailleur

Suivi financiers

61 127€ Avances financières pour les ménages accompagnés

104 629€ Entrées caisse (430 mouvements)

47 951€ Sorties caisse (105 mouvements)

Avances financières 2024

Les avances financières constituent une **part méconnue de la prestation de gestion locative** réalisée par notre association dans le cadre des trois dispositifs d'intégration par le logement. Là encore les **modes opératoires et la prise de risque financière qui y est liée sont étroitement liés à l'accompagnement pédagogique des ménages.**

Ces avances peuvent avoir lieu en amont de l'entrée de la famille dans le logement ainsi que pendant l'accompagnement.

En amont de l'entrée dans le logement elles permettent:

- l'entrée dans nos dispositifs de certains ménages dont les droits aux minimas sociaux ne sont pas encore ouverts (mais dont nous avons la certitude qu'ils vont l'être sous quelques mois), leur évitant ainsi de rester à la rue, à l'hôtel, en squat, en hébergement chez des tiers ou en « indu » dans les centres d'hébergement temporaires (type CADA), ce qui a pour conséquence de protéger et stabiliser les personnes tout en fluidifiant le parc d'hébergement. Il est à noter que cette prise de position ne fait pas partie de notre cahier des charges, quel que soit notre dispositif. Sur un plan pédagogique, il permet de positionner immédiatement les ménages dans une gestion de leur budget (paiement du loyer, des charges, et.) en conditions réelles ce qui est responsabilisant et déterminant en termes d'autonomisation.

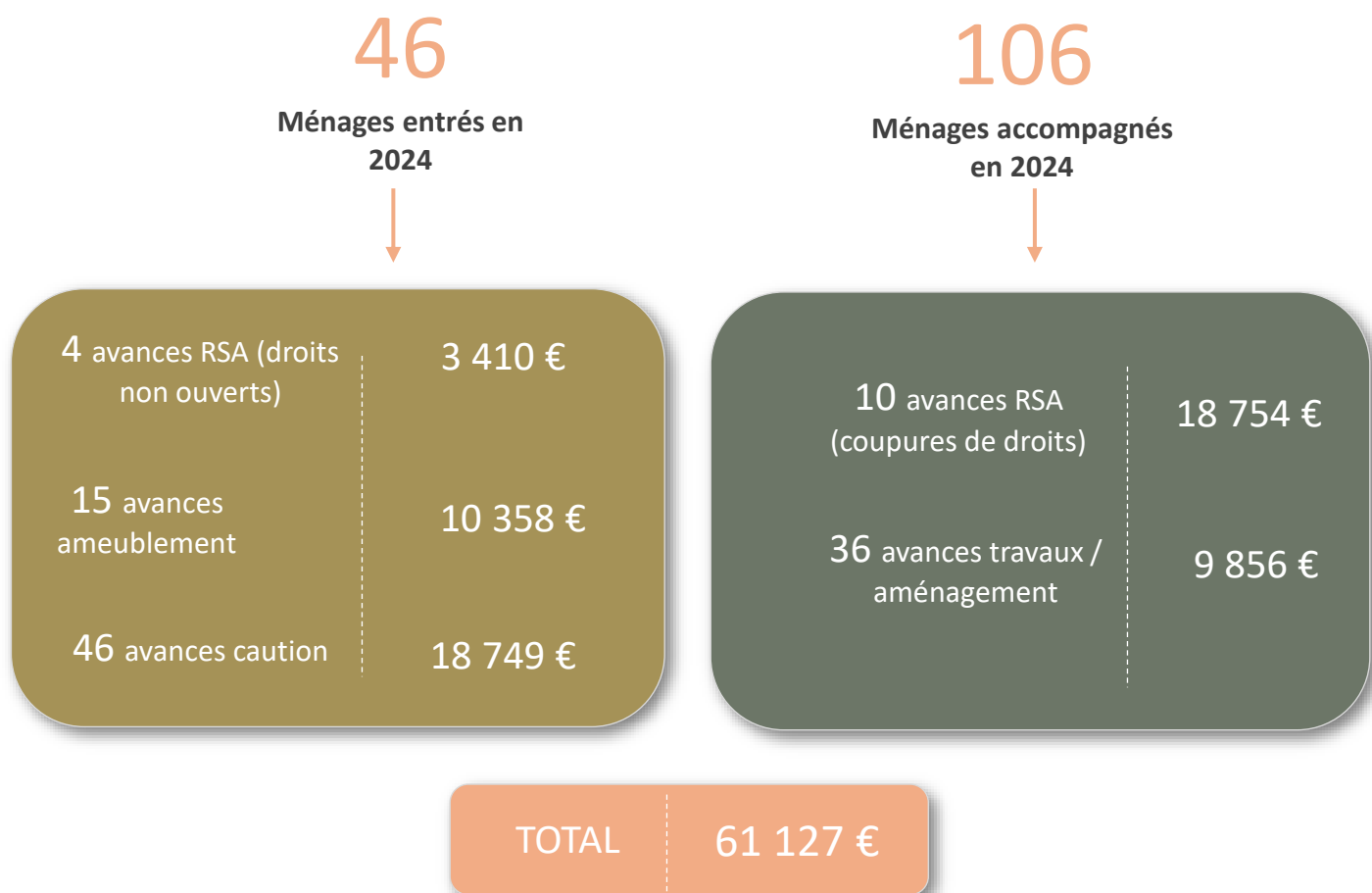
- Aux ménages aux faibles ressources (ou sans) de ne pas avoir à régler la caution immédiatement mais de rembourser l'association via le dossier FSL
- Aux ménages aux faibles ressources de pouvoir subvenir à leurs besoins de première nécessité en termes d'ameublement. Le remboursement de l'association se fera par l'intermédiaire du FSL et d'un échéancier de 6 à 9 mois. Contrairement à un dispositif d'hébergement temporaire les meubles appartiendront ainsi aux ménages à la sortie, ce qui les incite à en prendre soin.

Durant l'accompagnement, ces avances permettent:

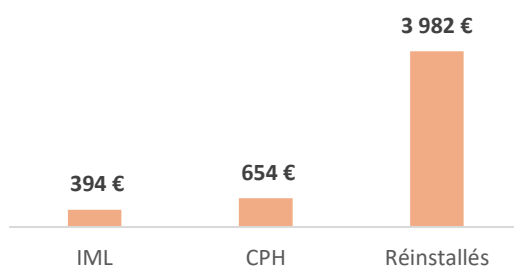
- Aux ménages ayant une rupture de ressources de continuer à vivre décemment tout en ayant l'esprit « libre » pour se concentrer sur l'accompagnement
- Aux ménages ayant besoin de faire des travaux d'aménagement (cuisine, placards, etc.) de solliciter un prêt pour continuer à investir et à s'approprier le logement dont ils vont devenir locataire à terme.
- De disposer d'un fonds de secours en cas de problématique très complexe ne permettant pas d'envisager une résolution de la situation à moyen terme (situation rarissime).

Au total, ce sont plus de **61 000 € qui auront été avancés aux ménages en numéraire** au cours de l'exercice 2024. Une somme conséquente dont l'utilité n'est plus à prouver mais qui nécessite une grande vigilance quant au recouvrement des sommes dues (positionnement des familles, gestion financière rigoureuse en termes de précision et de suivi) et aux processus d'entrée et sortie de caisse qui concernent la quasi intégralité du personnel.

Cette année encore, nous ne déplorons pas d'écart de caisse ni de problématique spécifique de recouvrement des avances.



Moyenne des avances financières par ménage



Rénovation, amélioration de l'habitat et aménagement via l'équipe technique

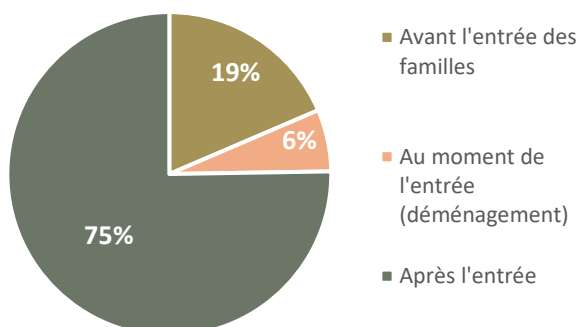
99
Chantiers

Sur 123 logements de la file active

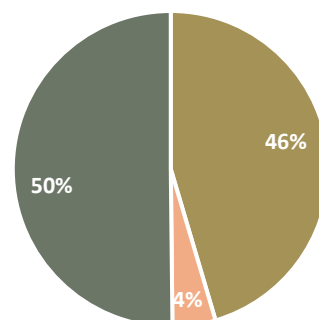
Cette décomposition fine est éclairante car elle montre que :

- 19 % du volume d'interventions a lieu en amont de l'arrivée des ménages de manière à leur proposer un logement digne, ce qui participe tout à la fois de la considération que nous avons des personnes mais aussi d'un taux de dégradation quasi inexistant.
- 6 % des interventions sont liées à l'entrée effective de la famille dans le logement.
- 75 % des interventions ont lieu une fois que les ménages sont installés, ce qui souligne l'importance de l'équipe technique dans le fait d'aider les familles à habiter leur logement et que leur fonction participe également du processus d'intégration des réfugiés. La réactivité de l'intervention en cas de problème a également son importance en termes de durée d'accompagnement car il est souvent bien délicat pour un travailleur social de continuer le travail d'autonomisation d'un ménage si celui-ci est confronté à des problèmes techniques au sein de son logement.

Répartition du nombre de chantiers



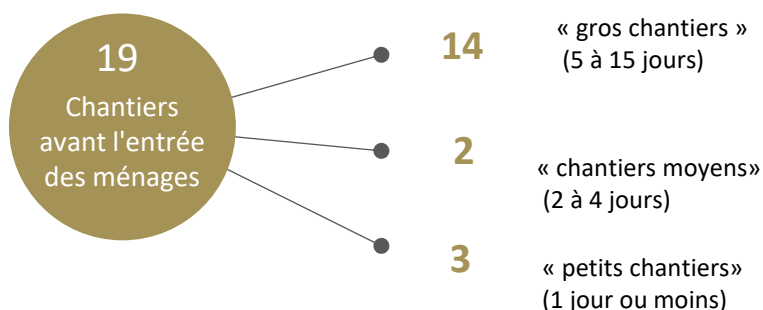
Répartition des jours de travaux



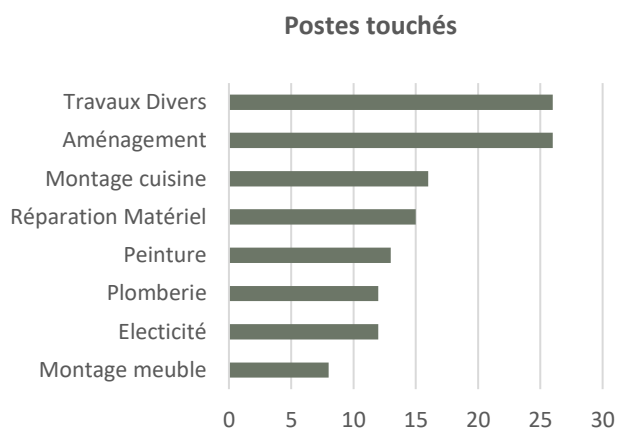
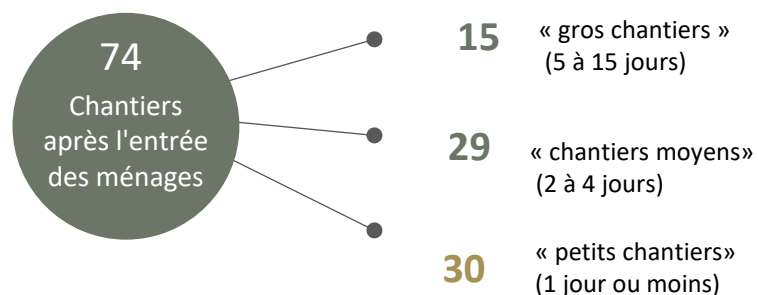
Il est également à noter que l'accroissement du nombre de ménages s'accompagne de l'augmentation d'impondérables qui nécessitent un déménagement fort coûteux en énergie pour l'ensemble de l'équipe : une/des naissance(s), des problèmes de squat, de voisinage, d'un environnement qui devient menaçant (trafic de stupéfiants s'installant...).

Il est aussi à souligner que la diversification géographique de l'offre de logements s'accompagne nécessairement de l'allongement des temps de trajet. L'intégration la meilleure possible est à ce prix. Néanmoins, étant donné que 58 % de nos logements sont situés hors Marseille, nous faisons notre possible en interne pour optimiser le coût/déplacement:

Avoir un « chez soi » est essentiel pour se reconstruire, reprendre racine. L'équipe technique a ici un rôle important en termes d'aménagement fonctionnel tout en garantissant la sécurité des familles dans leur quotidien.



Principal poste touché : peinture



5 DU SENS A LA PRATIQUE : PAROLES DE PROFESSIONNELS

Accompagner la mobilité géographique dans le cadre du projet habitat : un enjeu aux dimensions multiples

Frankie BANON
Chef de Service

« Vous savez quand l'association ELIA m'a proposé un logement à Meyrargues, je n'étais pas contente. Je souhaitais rester à Marseille. Meyrargues c'est loin de Marseille, j'y avais mes habitudes, je connaissais bien la ville. Je voulais refuser cette proposition.

Au début c'était difficile mais aujourd'hui quand je viens à Marseille pour des rendez-vous, je compte les heures pour savoir quand je vais pouvoir rentrer chez moi à Meyrargues. Je suis vraiment heureuse, je me sens bien là-bas. C'est calme, tranquille. C'est ce qu'il faut à ma famille. »



C'est par ces mots, dans un large sourire que conclue madame A l'entretien de bilan au terme de 6 mois d'accompagnement dans le cadre du dispositif IML de l'association ELIA.

La famille A deviendra locataire de son logement à Meyrargues un mois après cet entretien.

Le contexte du logement a évolué depuis la fondation de l'association ELIA.

Il y a encore 5 années la majorité des logements captés par l'association et donc attribués aux ménages l'étaient majoritairement dans la commune de Marseille. Aujourd'hui les possibilités de propositions des bailleurs partenaires sont dans les communes où la tension du logement est moins forte.

La raréfaction de l'offre de logement, l'augmentation des loyers, des charges locatives, la multiplication des dispositifs qui les rendent concurrentiels... obligent les associations désormais appelées opérateurs à s'adapter à cette réalité.

La mobilité géographique du projet habitat s'inscrit donc dans un contexte où l'accès au logement devient de plus en plus difficile pour l'ensemble de la population résidant en France, phénomène qui est accentué dans les zones tendues comme les grandes métropoles.

Ce constat s'applique à tout un système dans le cadre de notre activité : bailleurs, associations, prescripteurs et au cœur de celui-ci les ménages en quête d'un logement.

Il convient donc que chacun à son endroit puisse prendre sa part en responsabilité en s'engageant non pas sur un projet logement mais bien un projet habitat qui est bien plus qu'une sortie.



La question n'est pas un nouvel enjeu d'accompagnement car il fait partie intégrante du processus d'intégration que propose l'association ELIA depuis plus de 20 ans. La mobilité géographique s'inscrit pour l'association ELIA dans sa volonté de limiter les effets de loupes sur le public BPI (bénéficiaire d'une protection internationale).

De même la collaboration avec les bailleurs ne se limite évidemment pas par à la captation de logement ou la signature d'un bail glissant. Les échanges très réguliers avec ceux-ci permettent à l'association de comprendre leurs besoins, leurs possibilités d'attribution de logements dans leur contexte propre. Ainsi quand un bailleur est mobilisé par exemple sur un dispositif ANRU (Agence Nationale pour le Rénovation Urbaine) il nous précise qu'il sera difficile de capter des logements dans la commune concernée. Cette information permet à l'association ELIA d'adapter la captation aux possibilités des bailleurs selon leurs parcs immobiliers, les attributions de logements à des ménages, d'organiser les conditions d'accompagnement...

Enfin dans quelle mesure l'association ELIA pourrait se prévaloir d'accompagner un processus d'intégration auprès du public BPI sans aborder et accompagner la question de la mobilité géographique permettant de participer, à sa mesure, à la fluidité du dispositif asile ainsi que de répondre à la crise du logement actuelle ?

Il est donc devenu primordial d'aborder et d'accompagner la mobilité géographique afin que les missions entre autres de fluidification des dispositifs et d'intégration dans les territoires soient possibles.

A l'image de madame A. en quoi les process et outils établis par l'association ELIA peuvent être un appui dans ce travail de reconstruction des représentations et de co-construction d'un projet habitat notamment sur la question aujourd'hui essentiel et nécessaire de la mobilité.

Le public bénéficiaire d'une protection internationale accompagné par l'association est par définition en quête d'ancrage et sécurité. Le travail sur la mobilité se doit donc de sécuriser les ménages.

Il ne suffit pas de les informer d'un contexte immobilier tendu pour que ceux-ci adhèrent et qu'ils soient en position de choix de quitter une commune dans laquelle ils ont pu poser un temps leurs valises, se reposer, se créer de nouveaux repères, renouer des liens sociaux...

Il est donc nécessaire que l'association en collaboration avec les bailleurs crée les conditions de la mobilité qui doit permettre aux ménages accompagnés d'être vécue comme une réelle opportunité et non comme un frein de leur intégration en France.

Préparer les conditions de la mobilité et de l'intégration

Plusieurs étapes sont nécessaires pour accompagner les ménages dans leur décision d'accepter ou non la mobilité.

Ce travail débute dès la phase de captation des logements.

L'association est en lien permanent avec les bailleurs avec lesquels nous rapprochons à la fois les possibilités de location avec les besoins primaires des ménages accompagnés (sécurité de l'environnement, sécurité financière à la fois pour le bailleur et les ménages, présence sur le territoire des services de proximité, de santé, de transport en commun...).

Les bailleurs ont ainsi une liste de critères (par exemple les montants maximums des loyers chargés par type de logement et composition familiale...) qui limite les propositions inadaptées aux besoins des ménages accompagnés. Ceci participe ainsi à la fluidité des dispositifs en permettant par exemple aux chargés de clientèle de travailler sur des propositions de logement qui correspondent réellement aux besoins de futurs locataires, de limiter la vacance d'un logement ...

Cette collaboration s'étend lors de la visite des biens en lien avec les responsables de site avec lesquels nous échangeons sur la vie du voisinage, résidence, du quartier. Ces informations sont importantes afin que la phase d'attribution par l'association soit la plus cohérente et sécurisante pour chaque partie. Ainsi lorsque nous évaluons lors de l'entretien d'admission qu'une famille rencontre une problématique de parentalité qui sera travaillée lors de l'accompagnement, nous prendrons en compte l'environnement proche afin de limiter les points de tensions avec le voisinage.

Pour sécuriser un ménage dans un nouveau territoire il convient aussi de limiter les effets de loupe sur celui-ci.

Un bailleur pourrait tout à fait proposer au même moment plusieurs logements dans la même résidence. Plusieurs logements impliquent par conséquent plusieurs arrivées de ménages.

Afin que les ménages puissent s'intégrer dans leur nouvel environnement, ELIA fait le choix d'attribuer ces biens afin que les services de proximité (par exemple les écoles), le voisinage ne vivent par ces installations comme une submersion.

Il est important que dans un processus d'intégration, les ménages soient considérés comme des personnes et non pas comme un public accompagné. Ceci favorise leur accueil dans leur nouvel environnement ainsi que leur accès aux différents services.

L'association travaille aussi sur la connaissance des territoires notamment sur les bassins d'emploi, services de proximité, transport en commun, services de santé... Ceci permet d'inscrire dans la co-construction du projet habitat une offre de services et de la assurance.

Coconstruire la mobilité



Le rendez-vous d'admission est une étape capitale dans la co-construction du projet habitat et par conséquent du travail de la mobilité. Cet entretien permet de présenter le dispositif de l'IML bail glissant, dans quel contexte social et économique il s'inscrit et le mode d'accompagnement basé sur la démarche résolutive.

Cette rencontre permet aussi de travailler sur une évaluation conjointe avec le ménage candidat sur tous les domaines de sa vie (quotidienneté, administrative, budgétaire, emploi, scolarité, santé morale et physique, lien social et famille). Ceci permet au ménage de regarder sa situation objectivement. Cette objectivité va lui permettre de se positionner en conscience sur ce qui est le plus important pour elle dans le cadre de son projet habitat dans un contexte de logement en tension.

Comment ELIA aborde la question de la mobilité ?

Il ne s'agit pas d'uniquement informer un ménage que le contexte du logement en France et plus particulièrement dans de grande métropole comme Marseille est tendu. Il nous faut être rassurant afin que les ménages vivent la mobilité comme une opportunité.

L'approche de l'association est de garantir la sécurité dans tous les domaines du projet habitat accompagné.

Le refus de la mobilité est très souvent fondé sur l'émotion de la peur.

Peur de l'inconnu, peur de laisser à nouveau des attaches, peur de recommencer sa vie dans un ailleurs....

Un ménage rassuré, informé est donc plus enclin à envisager puis décider d'être mobile dans son projet habitat.



Que propose l'association ?

- Garantir la sécurité dans le logement (Logement salubre, travaux bailleur et équipe technique d'ELIA avant et pendant accompagnement) Aide à l'aménagement possible (Placard, cuisine, montage de mobilier, installation d'électroménager ...).
- Garantir la sécurité dans le quartier (visite lors de la phase de captation, échange avec le gestionnaire...).
- Garantir la sécurité financière : Calcul des taux d'effort et reste à vivre (RAV) à N+1 et N+2 (Si emploi, ARE, RSA...).
- Garantir la qualité de l'accompagnement (Majorité de Visites à domicile, taux d'encadrement, solliciter les traducteurs si besoin, réactivité si problématique...)
- Service d'astreinte 7/7 jours et 24/24 Heures

La sécurité proposée par l'association ELIA ne se limite donc pas à l'accès à un logement pérenne.

C'est l'ensemble des services dans un cadre d'accompagnement précis, responsabilisant qui permet entre autres de rassurer les ménages. Ces garanties sont des éléments fondateurs du travail de la mobilité des ménages.

Nous pouvons alors engager la co-construction du projet habitat avec le ménage.

Le travail d'information, de co-évaluation, avec le ménage permet à celui-ci de prioriser ces besoins essentiels, de les distinguer des souhaitables et pouvoir prioriser ses besoins, reconstruire ses représentations en rationalisant ses peurs.

« Ma priorité, c'est d'offrir un cadre de vie sécurisant à mes enfants. Alors, oui je préférerais rester à Marseille où j'ai mes habitudes, repères. Mais si ce n'est pas possible, je suis prête à changer de ville. C'est la sécurité et le calme qui sont le plus important pour moi. Et puis je ne serai pas seule. Le travailleur social d'ELIA viendra souvent à la maison comme vous me l'avez dit. C'est rassurant. »

Le rendez-vous d'admission se conclut par la signature d'une ordonnance sociale ou chaque partie s'engage sur le projet habitat. Le point sur les choix de mobilité du ménage fait partie intégrante de ce document.

Accompagner la mobilité

L'attribution d'un logement et l'accompagnement social global permettent de concrétiser le processus de mobilité.

La visite du logement attribué est un temps fort à la fois dans le processus d'intégration en France ainsi que dans celui de la mobilité.

Accéder à son premier « futur chez soi » ne doit pas être une étape anodine dans un parcours fait d'errance, d'hébergement temporaire...

Toutes les dimensions du projet habitat sont préalablement prises en compte par le chef de service du dispositif concerné :

- Type de logement
- Projets familiaux (Accueil d'un nouvel enfant, projet de réunification familial ou de décohabitation)
- Bassin d'emploi
- Mode et temps de transport si le ménage occupe un emploi
- Budget avec les calculs des taux d'effort, reste à vivre à N+1 et N+2
- Présence de services de proximité et de santé...
- Objectifs d'accompagnement pédagogique évalué lors de l'entretien d'admission comme par exemple la parentalité.
- ...

L'attribution d'un logement est donc travaillée afin que les ménages se sentent entendus, sécurisés dans leurs besoins, priorisation et choix.

La visite du logement est menée par le travailleur social référent de l'association ELIA.

Il s'agit tout à la fois d'une rencontre ainsi que de présenter toutes les dimensions du futur habitat.

Il ne s'agit pas que de faire visiter un logement. Le référent social peut accompagner le ménage dans la visite d'un quartier pour présenter par exemple l'école des enfants, les services de santé, les transports... Tout est mis en œuvre pour que le ménage ressente que cette attribution a été réfléchie, personnalisée.

La présence du travailleur social se veut bienveillante et à l'écoute des questionnements du ménage.

Bien entendu certains ménages peuvent être encore dans la peur ce qui peut modérer leur objectivité et les pousser à refuser la proposition de logement.

Le taux de refus de part des ménages est très faible (moins de 5 % des propositions de logement de l'association). Cela démontre ainsi que le travail de co-évaluation et de co-construction du projet habitat a des effets entre autres rationalisant et donc rassurant pour les ménages.

Le process élaboré par l'association concernant la visite d'un bien renforce les effets de rationalisation et de rassurance pour un ménage.

En effet le travail de déconstruction du travailleur social en s'appuyant entre autres sur l'ordonnance sociale ainsi que sur la démarche résolutive permet dans la très grande majorité de ses situations de déconstruire les peurs et de permettre un choix éclairé de la part du ménage.



La démarche résolutive va permettre d'insister sur les éléments positifs relevés par le ménage plutôt que sur les points de tensions.



« - Vous m'avez dit que le logement vous plait, qu'il est beau et que c'est très calme.

C'est ce que vous recherchez pour vous et vos enfants. Vous hésitez à accepter car vous trouvez que ce logement est loin de Marseille.

Plutôt que de rester bloqué sur la distance, demandez vous ce que va permettre ce logement à vous, vos enfants en sachant qu'il sera le vôtre dans quelques mois.

- C'est vrai qu'il va nous permettre de nous poser et de nous construire une belle vie dans la sécurité et le calme.

- Qu'est ce qui est le plus important pour vous ? Construire une belle vie pour vous et vos enfants ou rester à Marseille dans l'incertitude d'une proposition d'un logement qui ne réponde pas à vos projets ? »

Le ménage est donc mis une fois encore en acteur de son choix.

C'est à lui de décider ce qui lui paraît le plus important.

La mobilité n'est plus un motif de refus mais un moyen de réaliser ses projets.

Ancrer la mobilité

La dernière étape du travail de la mobilité est l'ancrage de la famille dans son nouvel environnement.

L'association ELIA mets des moyens humains (Taux d'encadrement d'un travailleur social pour 10 ménages en IML, appel de traducteur professionnel...) techniques (Véhicule de services, PC portable, téléphone...).

La découverte, l'intégration d'un ménage dans un nouvel environnement se doit donc d'être accompagné.

70% minimum des entretiens pour les ménages résidant à l'extérieur de Marseille ont lieu au domicile ou dans l'environnement proche du lieu d'habitation comme un parc, un centre social... Le ménage doit sentir la disponibilité du travailleur social afin d'atténuer un sentiment d'isolement qui peut apparaître pour certains.

Ce travail de proximité facilite l'installation pérenne d'un ménage.

Conclusion

L'enjeu de la mobilité est aujourd'hui un point central de l'accompagnement des ménages dans le contexte tendu du logement.

Le logement est un droit qui se doit d'être accompagné notamment auprès d'un public disposant d'une vision partielle de la société d'accueil.

« Je ne savais qu'il y avait des français qui ont un travail et qui dorment dans leurs voitures. Comment c'est possible ? !! »

Le travail sur la mobilité concoure à la fluidification des dispositifs du DN@ (dispositif national d'accueil), et permet à des ménages d'accéder à un logement pérenne.

Pour ma part il participe aussi à inclure dans la société des personnes qui participent à la vie citoyenne en portant des valeurs de solidarité. Car l'enjeu de la mobilité réside aussi dans le choix de ces personnes qui acceptent de quitter leur environnement pour prendre leur part en responsabilité et en conscience dans la société.

SAV et partenariat post BG : sollicitations ponctuelles, réactivité immédiate !

Valérie MACIA
Cheffe de service



695 baux glissants, 2340 personnes accompagnées dans leur intégration en France via l'accès direct à un logement pérenne. Ce sont des chiffres. Mais pas seulement...

Dans le cadre du rapport d'activité, chaque année, nous mettons en lumière notre travail grâce à des données récoltées minutieusement. Nous avons à cœur de faire parler ces chiffres, les mettre en perspective avec l'activité, le contexte. L'enjeu est de rendre lisible le travail effectué et d'en montrer le sens.

S'ils ont toute leur importance et leur utilité, ces chiffres sont avant tout des histoires de vie... Et c'est ce qui est mis en valeur par les récits de chaque membre du personnel dans ce rapport d'activité.



L'année dernière, j'écrivais à propos des familles rencontrant des difficultés telles, que la durée d'accompagnement devenait très longue (plus d'un an initialement prévu par le dispositif). Lorsque j'ai commencé à réfléchir à mon écrit de cette année, ce qui m'est venu en premier en tête, **c'était de parler du sentiment d'échec que l'on peut avoir lorsque certaines familles qui ont glissé le bail depuis plusieurs mois ou années reviennent vers nous soit par elle-même, soit par le biais des bailleurs ou d'assistantes sociales.** En me rappelant mon écrit de l'année dernière, je me suis souvenue qu'en objectivant les faits, on pouvait finalement rendre ou regarder de manière positive la même situation.

Alors je me suis demandée dans quelle mesure il n'en était pas de même avec ce sentiment d'échec, très certainement injustifié au regard de la confiance que continue de nous porter les partenaires bailleurs et l'Etat. Ce qui est corroboré par des statistiques de qualité qui démontrent la réussite du dispositif.

Effectivement, chaque année nous pouvons être contactés pour des situations délicates que peuvent rencontrer certaines familles. Ce sont très souvent des questions administratives inextricables avec des conséquences financières. Plus rarement, cela peut être dû à des problèmes de voisinage. En général, l'équipe pédagogique (travailleurs sociaux et chefs de service) vit assez mal ces retours. Au-delà de la situation relatée par le bailleur, ce sont souvent les mots employés par les personnes qui nous sollicitent qui viennent heurter le travail accompli.

Comme cela est convenu dans notre partenariat, à chaque sollicitation, nous intervenons dans les 48h, pour une famille en cours d'accompagnement, glissée depuis peu ou depuis plusieurs années.

Cet aspect de notre partenariat fait état de notre conscience professionnelle et de l'efficacité du dispositif:

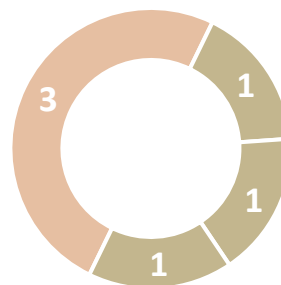
- C'est un gage de confiance vis-à-vis des bailleurs qui sont sécurisés de savoir qu'ils ne seront pas seuls en cas de difficulté et cela permet de ce fait de pérenniser le dispositif
- C'est un témoin de notre investissement auprès des familles de manière à ce qu'une situation ponctuelle ne vienne pas remettre en cause leur processus d'intégration. Nous avons aussi tout intérêt à ce que leur autonomie soit la plus grande possible car nous ne pourrions pas réintervenir pour un trop grand nombre.
- C'est également au regard de l'état, de nos financeurs, un engagement car nous participons à fluidifier de manière efficiente et responsable des dispositifs financés par de l'argent public.

En objectivant ces situations, il s'agit en réalité de 8 familles pour le CPH sur l'année dont deux ont été solutionnées en deux visites à domicile (13 sur l'ensemble des dispositifs).

Mais la particularité de 2024 réside dans le fait que pour six d'entre elles, elles ont nécessité des interventions de notre part sur plusieurs mois, d'où la sensation de « lourdeur ».

Répartition des ménages selon le nombre d'interventions

Unité : nombre de ménages CPH accompagnés après leur bail glissant en 2024



- 3 à 6 interventions
- 10 interventions
- 20 interventions
- 21 interventions

Les différentes situations portaient sur les sujets suivants :

1. Une décompensation psychiatrique : nous avons fait le lien avec le bailleur, l'école, les services de santé pour que la famille soit accompagnée dans les meilleures conditions
2. Une situation CAF inextricable avec une famille en précarité administrative du fait de leur faible niveau de compréhension. La famille était composée d'une dame âgée illettrée, d'un jeune mineur et d'une jeune femme de 19 ans sur qui les démarches reposaient. Deux ans plus tard elle s'est mariée et a quitté le domicile. Associé à un changement de référent RSA, cela les a mis en grande difficulté : coupure de ressources, dette locative en limite de contentieux. Nous avons remobilisé la famille et refait du lien avec la Maison Départementale des Solidarités et le bailleur.
3. Une gestion d'un sinistre d'assurance habitation suite à un incendie : un différent sur la prise en charge des dégâts causés par un feu dans les parties communes qui a affecté le logement d'un couple de personnes âgées.
4. Une fragilité dans l'occupation du logement (début de pathologie d'entassement) : un accompagnement mensuel en lien avec le bailleur et les services de la MDS ont suffi à enrayer la situation.
5. Un suivi de problème technique d'humidité dans un logement débuté pendant l'accompagnement encore en cours car réhabilitation des façades prévues mais trop lointain et la famille vit depuis deux ans dans l'humidité.
6. Un accompagnement à la résiliation d'un bail privé par une famille devenue locataire depuis deux ans et reprise du logement par l'association.

Deux paramètres rendent possible la résolution de ces difficultés :

La confiance établie avec les familles pendant l'accompagnement, sans dépendance puisqu'une fois glissée, nous ne les revoyons plus. Pourtant, même dix ans après, elles nous ouvrent la porte et nous livrent leurs problèmes.

Notre réactivité conjuguée à nos compétences techniques et pédagogiques face à ces sollicitations.

Beaucoup de nos partenaires bailleurs nous font ce retour : « avec d'autres associations, on a le discours mais quand il y a un problème, il n'y a personne. Avec vous les actes suivent ».

En parallèle, des actions menées avec le dispositif PEF (Parlons ensemble le français) ont conduit à la réalisation en juin d'un restaurant éphémère.

Cela a été l'occasion de revoir des familles qui avaient glissé depuis quelques mois ou une année.

Quelle surprise et bonheur de les retrouver ! Certaines d'entre elles sont méconnaissables. Je les revois lorsque je les ai reçues quelques temps auparavant en admission : leur image est toujours bien ancrée dans ma mémoire. Elles arrivent stressées, fatiguées, les épaules basses, les traits du visages tirés... Ce rendez-vous est une étape importante dans leur parcours : le chemin de l'exil est terminé, elles ont obtenu une protection internationale, et il s'y joue le début de la suite du parcours, la reconstruction, l'intégration. Mais j'imagine toutes les questions, espoirs, peurs, projections... qui les traversent à ce moment-là. Où vais-je aller ? et si ça ne me plaît pas ? est-ce que mes enfants seront en sécurité ?... Elles ont tout quitté pour survivre, pour un meilleur, et elles pensent en arrivant dans mon bureau ne pas avoir le choix de ce qui va se passer pour elle ensuite. En effet, depuis l'arrivée sur le territoire et la demande d'asile, les personnes sont orientées sur toute la France, là où la première place se libère.

C'est déjà une joie de voir les personnes évoluer, s'ouvrir, se redresser grâce à la place qu'on leur donne à Elia : sujet pensant, compétent pour faire ses propres choix. Les écarts se mesurent tout au long de l'accompagnement, de la sortie de l'entretien d'admission, au contrat, pendant les mois qui suivent grâce à la posture des travailleurs sociaux, qui ne vont jamais faire à la place de la personne, au bilan et enfin au moment de la signature de leur propre contrat de bail.

Ensuite, notre accompagnement étant basé sur l'autonomisation, tout est pensé et fait pour que les familles ne dépendent pas de nous: qu'elles comprennent et apprennent à faire, en expérimentant pour parvenir à faire par elles-mêmes. De sorte qu'après le glissement de bail nous n'avons plus de contact avec elle pour ne pas maintenir un lien qui n'a plus lieu d'être.

Ce qui fait le lien avec les situations évoquées au début, lorsque nous avons intervenir à nouveau, c'est très ponctuellement, on sait que les familles auront usé de tous leurs savoirs, et que très souvent ce sont des situations très complexes (y compris pour nous) ou des accidents de vie.



Pour revenir à cet évènement du restaurant éphémère, je dois dire que j'ai été très agréablement frappée par ces rencontres.

Les revoir complètement épanouies, transformées, faire partie d'un groupe, avoir participé de la conception à la réalisation du repas puis au service à table, expliquer comment ils s'y sont pris, voir le sourire sur leur visage, la fierté dans leurs yeux et dans les nôtres... c'était un instant magique qui donne tout son sens au travail que nous faisons au quotidien.

Il m'est apparu à ce moment-là, que si on se laisse -trop- facilement happé par les rares situations qui reviennent pour des problématiques, on ne met pas du tout suffisamment en valeur les parcours des personnes post glissement de bail.

Pourtant, cela donnerait une image fortement positive de ce qu'est l'intégration réussie et de ce que cela apporte en plus-value au collectif dans le partage de valeurs, de parcours de vie, d'ouverture à l'autre.

Ainsi il me semble intéressant de penser à créer des outils de recueil de ces parcours à N+1, n+3, n+5, n+10...



Reprendre un accompagnement post bail glissant suite à une sollicitation d'un bailleur : « le service après-vente »

Virginie OWINYO
Assistante sociale

“

Cela fait vingt-quatre ans que je suis assistante de service social dont sept passés au sein d'ELIA. J'ai acquis au fil des années de l'expérience et des compétences qui me permettent d'avoir confiance dans l'accompagnement que je peux proposer aux familles accueillies. J'ai pu bonifier ces acquis depuis que je travaille à ELIA tant sur ma posture que sur la gestion de mes émotions.

Pourtant, cette confiance est systématiquement déstabilisée par les appels des bailleurs après un glissement de bail.

”

Un exemple ...

Le 24 décembre, en séance d'analyse des pratiques, nous faisons le point de l'année écoulée.

La question posée aux travailleurs sociaux est : Réfléchir soit à une situation, soit à une question transversale qui aurait pu être déstabilisante ou au contraire une thématique que j'ai mis en œuvre et qui a fonctionné afin de le partager avec le collectif.

Spontanément, je présente la situation suivante :

Il s'agit d'un monsieur de nationalité afghane, il est locataire depuis environ un an. Les multiples évaluations effectuées tout au long de l'accompagnement avec ELIA ont démontré un niveau d'autonomie suffisant pour permettre un glissement de bail en six mois.

Le gestionnaire m'appelle un après-midi :

- « Allo Virginie c'est Julien le gestionnaire de Gardanne, comment ça va ? Il y a monsieur J dans nos locaux et je ne comprends pas ce qu'il me dit. Ses voisins sont venus signaler à la gestion ce matin un comportement inquiétant: il crie et tape sur les murs, il parle tout seul dans les espaces communs et dans la résidence. De plus, il n'a pas payé son loyer depuis deux ou trois mois. »
- « est-ce que c'est possible de faire quelque chose, de le contacter pour faire le point avec lui » ?
- « je suis à Gardanne, j'arrive dans vingt minutes, dites-lui de m'attendre »

Quand j'arrive le bailleur semble content de me voir: il me propose un café, me met à disposition un bureau pour recevoir monsieur.

Celui-ci arrive à m'expliquer qu'il a perdu pied petit à petit après avoir mal effectué une démarche CAF. Il s'est retrouvé en rupture de droits et sans ressource et n'a pas voulu demander de l'aide.

Je lui propose de reprendre un accompagnement pendant quelques temps. Je me présente à son domicile pendant quelques mois tous les dix jours. Le logement est dégradé et très sale.

Nous remettons ensemble à jour ses droits CAF et pôle emploi, il reprend le paiement de son loyer mais son état moral reste fragile: il ne se présente pas toujours aux rendez-vous, oublie des échéances, ne répond pas toujours au téléphone. Quelques mois plus tard, il fait une tentative de suicide et là encore se sont les voisins qui appellent les pompiers.

Monsieur est hospitalisé puis sort quelques jours plus tard. Je suis de nouveau sollicitée et je propose à monsieur de l'accompagner à un rendez-vous en centre médico psychologique. Nous allons à ce rendez-vous mais il y décline la proposition d'accompagnement psychologique.

Après quelques jours sans nouvelle, monsieur de nouveau ne paye plus son loyer. Nous apprenons qu'il est parti de son logement en laissant toutes ses affaires et les clefs sur la porte. J'arrive à le contacter une dernière fois et il m'informe qu'il a laissé tomber, qu'il a préféré tout quitter et qu'il se trouve actuellement en Allemagne.

Le bailleur à ce moment-là a dû gérer les questions de restitution du logement et de nettoyage, ce qui a été une charge.

Recevoir un appel du bailleur concernant une famille locataire depuis longtemps, parfois plusieurs années est déstabilisant et inquiétant, je suis clairement dans la peur. Je me dis que cette situation va mettre à mal la relation d'ELIA avec le bailleur, qu'il va arrêter de nous proposer des logements.

Tout ce scénario catastrophe se dessine dans ma tête alors que je n'ai même pas encore rencontré la personne.

Sur notre proposition, il est clairement établi dans les protocoles de partenariat avec les bailleurs que ELIA peut intervenir à tout moment post bail, comme un service « après-vente ».

Le premier jour où le bailleur m'appelle dans cette situation c'est parce qu'il a besoin d'un soutien. Il m'accueille à la gestion, me met un bureau à disposition, il n'est jamais question de remettre en cause mon travail.

Sur le moment je ne suis pas en capacité de raisonner de cette manière et de voir et analyser ces éléments. Je ne vois pas l'intention du bailleur car dans ma tête je suis partie sur le résultat et sur le fait de résoudre le problème. Je suis prise par mes émotions, par ma peur : je me dis « mais pourquoi lui en pensant au monsieur, ce n'est pas possible ».

J'ai traversé cette situation avec une forme de pression et de responsabilité, vis-à-vis du monsieur et vis-à-vis du bailleur. Je n'arrivais pas à me détacher du ressenti que tout cet accompagnement mis en place pour en arriver là est un « échec ». J'ai refait à plusieurs reprises, pas à pas dans ma tête, le film des entretiens que j'avais pu avoir avec lui. J'ai réfléchi à ce que j'avais pu rater, si je suis passée à côté d'un élément qui aurait pu m'indiquer sa fragilité ou son mal être. Je pense à plusieurs reprises que j'ai mal fait mon travail.

La question qui se pose donc à moi en ce 24 décembre est comment prendre de la hauteur et comment gérer mes émotions en lien avec cette thématique. Je partage ce questionnement en analyse des pratiques afin d'être accompagnée dans cette réflexion.

Après avoir présenté les faits, nous réfléchissons ensemble au cheminement de réflexion suivant :

Rationaliser les faits

- Est-ce qu'il y a aujourd'hui plus de familles avec des difficultés? Des familles qui n'auraient pas dû glisser ?
- Est-ce que c'est le nombre de familles locataires qui statistiquement amplifie la probabilité d'être recontactés ?
- Est-ce que c'est notre relation avec les bailleurs, de confiance qui leur permet de nous contacter plus facilement ?

Le travail de statistiques et de recueil de données m'a permis de comprendre que le nombre de familles pour lesquelles nous avons été contactés n'est pas en augmentation de manière exponentielle. Il est nécessaire pour savoir de quoi on parle de se questionner :

- Combien de familles j'ai accompagné depuis mon arrivée à ELIA ?
- Combien de familles sont devenues locataires ?
- Pour combien d'entre elles ai-je été rappelée ?

On peut estimer à environ 70 le nombre de familles que j'ai accompagnées et qui sont devenues locataires depuis 2018, date de mon arrivée à ELIA. En 2024 j'ai été rappelée pour 3 familles. Sur ces trois familles, la situation a été résolue en quelques jours pour deux d'entre elles.

Le simple fait de rationaliser me permet déjà un premier pas dans la prise de recul.

Rationaliser les relations avec le bailleur

Celui-ci nous contacte afin de nous demander un soutien dans une situation donnée car c'est prévu dans le projet partenarial. Celui-ci ne nous recontacte pas pour remettre en question un travail d'accompagnement qui aurait été mal fait.

Notre engagement auprès de nos partenaires bailleurs est d'être présents, joignables (nous le sommes) et d'intervenir le plus rapidement possible, ce qui est généralement fait dans les 48 heures.

Il s'agit là d'une deuxième étape: **réfléchir à l'intention du partenaire met en évidence qu'il ne remet pas en question mon travail mais qu'il sollicite au contraire une aide car il sait qu'il peut compter sur notre intervention rapide.**

Avoir recours au cadre d'intervention d'ELIA

Nous proposons au bailleur dans le cadre de notre accord partenarial, une veille sociale ou en fonction de la problématique une reprise de contact et d'accompagnement le plus rapidement possible. Il est donc logique que les bailleurs fassent appel à nous en cas de difficulté.

Dans ce cadre-là, je peux compter sur le soutien de la hiérarchie, direction et chefs de service: il est arrivé que nous propositions des visites au domicile ensembles ou des rencontres avec le bailleur.

La direction ou les chefs de service sont en contacts réguliers avec le bailleur pour rendre compte de notre intervention.

Séance d'analyse des pratiques

Celle-ci me permet de réfléchir à mon positionnement, où je me situe par rapport cette thématique en termes de responsabilité.

Malgré le cadre de notre intervention qui est très bien pensé et sécurisant, il existe des situations de vie pour chaque personne que nous ne pourrons jamais maîtriser: nous ne pouvons pas nous positionner dans cette forme de toute puissance. En revanche nous sommes là en cas de problème.

Il est important de faire un lien avec la particularité du public que nous accompagnons. Les réfugiés ont des parcours traumatiques importants et cette fragilité peut perdurer dans le temps ou survenir plusieurs années après.

Réflexion sur les émotions qui me traversent qui sont plutôt vers la peur en ce qui concerne le bailleur et souvent de la colère en ce qui concerne les familles.

- En quoi ces émotions ne concernent que moi ?
- Comment les regarder pour mieux les évacuer ? car elles n'aident pas le travail d'accompagnement et ne concernent pas les familles.

Mettre en perspective et parler de ses ressentis est une étape déterminante car cela permet d'en prendre conscience, de les objectiver et s'en distancier.

Ensuite, comme je le fais déjà avec les familles accompagnées, j'arrive à questionner de manière spontanée et systématique l'émotion qui me traverse pour mieux vivre la situation qui se présente.

Conclusion

En conclusion de cette séance nous évoquons une piste d'amélioration et de réflexion : insister pendant tout l'accompagnement sur les difficultés éventuelles que les familles pourraient avoir à gérer tout au long de leur vie et comment border au maximum les différents aléas.

Le constat est que malgré l'autonomie clairement acquise par ces personnes avant de devenir locataires, il reste une zone de fragilité.

Ce sont des personnes réfugiées qui sont parfois soutien de famille restées au pays et des problématiques peuvent survenir tout au long de la vie.

Une réflexion est en cours sur comment sécuriser/sensibiliser les familles sur cet aspect pendant l'accompagnement.

En ce qui concerne ma posture et les émotions qui me traversent : le travail proposé en analyses des pratiques permet de faire ressortir qu'il est nécessaire pour être juste envers soi-même d'apprendre à penser clairement. C'est un processus de réflexion qui permet de réfléchir sur :

- Les faits
- Le cadre de l'intervention
- La responsabilité du travailleur social/la place à laquelle on peut se mettre
- La posture et les émotions

Une fois ce travail effectué, j'ai un sentiment d'ancrage plus important dans ma pratique professionnelle. Se recentrer sur les faits et sur l'essentiel est bénéfique pour ma posture et la gestion de mes émotions. Cela a donc aussi un effet bénéfique pour les ménages et les bailleurs. Enfin, ce travail de réflexion pourra être réutilisé et appliqué à d'autres thématiques/situations qui se présenteront à moi.

Démarche résolutive et motivation en travail social : du sens en mouvement !

Laurence BARTHELEMY
Conseillère en Economie Sociale Familiale



En quoi la Démarche Résolutive vient-elle contribuer au maintien de la motivation après des années de travail social ?

En quoi vient-elle soutenir ou nourrir la motivation ?

Travailleuse sociale depuis 7 ans à ELIA mais travailleuse sociale depuis toujours.

A quelques années de la retraite, je porte un regard sur mon parcours et je m'interroge : qu'est ce qui fait que je suis toujours travailleuse sociale à 60 ans après 38 ans de pratique ?

A l'heure où les nouveaux salariés du social et du reste d'ailleurs ne restent en place que quelques années au même endroit, où changer de métier devient banal, qu'est ce qui me porte encore ?

A l'heure du bouleversement hormonal traversé par toutes les femmes (cette fameuse ménopause dont personne ne fait cas et qui est même tabou !) et ce que ça peut impliquer ? **Comment rester investie et motivée ?**



J'ai toujours voulu travailler dans le social. Peut-être que parce que ma mère était assistante sociale elle-même mais surtout par les valeurs qu'elle m'a transmises. A travers mon regard d'enfant je voyais bien combien elle était investie et combien elle aimait son travail.

Devenir travailleur social était une évidence.

J'ai commencé par intervenir auprès d'enfants et adolescents polyhandicapés pendant une quinzaine d'années. J'y ai beaucoup appris. La communication non verbale, la patience et la tolérance, l'empathie, la persévérance, l'observation...

Puis je décidais de m'ouvrir sur un autre monde et c'est ainsi que j'ai intégré un Centre d'Accueil pour Demandeurs d'Asile qui était une entreprise d'économie mixte.

Je découvrais le public des demandeurs d'asile et c'est avec beaucoup de plaisir que j'ai travaillé dans ce milieu pendant 13 ans.

Le monde venait à moi, je découvrais des parcours de vie, des cultures, d'autres normes et valeurs, et je pouvais apporter une aide et un soutien dans leurs parcours souvent douloureux vers une nouvelle vie, de nouveaux espoirs.

Tout au long de ces expériences, j'ai pris conscience de ce qui était le plus important pour moi : les relations humaines et les rencontres, ce que ces deux expériences professionnelles m'ont largement apportées. J'ai toujours été portée par le sentiment d'être utile et de participer à ma petite échelle à la construction d'un monde meilleur. J'ai toujours été tirée vers le haut par cet intérêt supérieur et collectif.

Je travaillais au CADA depuis de nombreuses années quand le choix du changement s'est imposé comme une évidence.

A ce moment-là, je ne me retrouvais plus dans le travail social que j'exerçais même si le public des demandeurs d'asile m'intéressait toujours.

Les moyens se dégradaient, le rôle du travailleur social s'amenuisait. Moins de place au relationnel, moins d'interventions sur les dossiers de demande d'asile, peu d'interprétariat autorisé, un nombre plus important de suivis.

J'avais peur d'être gagnée par un sentiment d'impuissance, de résignation. Peur d'accepter une façon de faire qui ne me correspondait pas. J'avais peur de me trahir, de ne plus aimer mon travail, d'y être triste, de n'y trouver plus aucune satisfaction. Je me posais même la question : comment s'accommoder de ces nouvelles conditions travail sans dépérir psychiquement ? J'avais besoin de retrouver du sens à ma vie professionnelle.

Un poste se créait à ELIA. Je postulais.

A 53 ans, pouvoir changer de travail était aussi une belle opportunité qui s'offrait à moi. C'était maintenant ou jamais.

J'y attendais un souffle nouveau et faire partie d'une association dont tous les membres ont un même objectif et partagent une vision commune du travail social semblait me correspondre.

Mais je ne réalisais pas ce qui m'attendais car changer sa pratique, son regard, sa posture n'est pas si simple après 31 ans d'expérience.

J'ai été embauchée à ELIA en 2018 suite à l'ouverture du nouveau dispositif « dispositif Bail Glissant réinstallés ».

Initiée à la démarche résolutive, j'ai dû me lancer rapidement dans la pratique compte tenu de l'arrivée rapide des familles.

Toutefois cette démarche demande du temps pour la comprendre. Y adhérer et la pratiquer est essentiel pour parvenir à devenir petit à petit un peu plus à l'aise.

Auparavant je mettais en pratique ce que l'on m'avait enseigné à l'école, c'est-à-dire à partir d'un problème et de ses causes, trouver des solutions à ce problème avec très souvent mes propositions de solutions.

Le positionnement de la démarche est tout autre puisqu'il s'agit d'accompagner la personne dont on reconnaît les compétences, à trouver ses propres solutions en lui permettant de mettre en mots sa pensée.

Mon positionnement de travailleur social est à ce moment la bouleversé. Tout est remis en cause et me déstabilise. Vais-je y arriver ?

De plus, une attention toute particulière est faite aux émotions que ce soit du côté du travailleur social que de la personne accompagnée.

Les émotions sont prises en compte, reconnues, nommées. Ce positionnement face aux émotions permet en mettant des mots de comprendre et d'apaiser ses émotions pour mieux se mettre en mouvement. Ne plus subir, faire un pas de coté pour envisager la situation différemment et agir c'est-à-dire prendre sa vie en main.

L'utilisation de la démarche résolutive apporte du sens au travailleur social car le processus permet la mise en mouvement et le changement d'une situation ou d'une personne. Elle a un impact dont les résultats sont perceptibles factuellement.

Participer au changement et voir l'évolution d'une situation est très gratifiant pour le travailleur social. Même s'il s'agit de petits pas, cela donne envie de continuer en ce sens.

Le changement est parlé avec la personne ce qui est gratifiant pour elle aussi. Les compétences sont mises en avant et beaucoup plus de choses semblent accessibles.

L'intérêt sincère du travailleur social favorise la collaboration car la personne est considérée comme un être pensant à part entière. Il en découle un sentiment de confiance accordée qui est la base de la relation d'aide et qui conforte le travailleur social dans la poursuite de l'accompagnement.

Les rencontres et les relations humaines ont une place importante dans ma vie personnelle autant que professionnelle.

Les personnes sont amenées à regarder les solutions plutôt que de se laisser emporter par une focalisation sur les difficultés. Ils sont acteurs de leur vie et donc la responsabilité de leur positionnement et de leur choix leur est rendu ce qui dégage l'accompagnement de cette charge. De plus, cette vision de la situation orientée vers les solutions amène le travailleur social à envisager l'accompagnement de façon positive, ce qui est un élément motivant.

La démarche résolutive est partagée pour tous les membres de l'association quel que soit son poste. C'est un projet institutionnel qui est porté et qui donne une certaine cohésion et même vision du travail. Cette vision commune apporte une dynamique porteuse en renforçant le sentiment de sens.

Transversalement à l'apprentissage des démarches administratives et aux entretiens de fond, la démarche permet de pouvoir aller vers le changement, d'être en capacité de faire des choix, d'amener la satisfaction de savoir-faire, de faire seul, de ressentir la fierté du chemin parcouru, de se sentir valorisé, de redonner de l'estime de soi, de la confiance, d'avancer vers l'autonomie, de reconnaître ses émotions, de parvenir à faire un pas de côté. Tous ces éléments participent à l'intégration car ils permettent de faire évoluer une situation en comprenant son fonctionnement, son environnement et les enjeux qui leur sont liés.

Les questions ouvertes utilisées permettent un cheminement. Mettre des mots et s'entendre dire ce qu'on fait, ce qu'on vit, ce qu'on accepte, ce qu'on subit, ce qu'on est prêt à faire, ce qui fait peur, ce que je peux mettre en œuvre, ce que ça va changer dans la vie tout en prenant en compte ses émotions...apporte à la personne accompagnée une mise à distance et une vision différente de la situation vécue qui entraîne souvent une mise en mouvement.

Il en est de même pour le fait de devenir locataire : quel sens ? quel moyen on se donne ? ce que ça va apporter dans la vie ? ce que ça va changer ? ce que ça va me permettre de faire ? Quelles sont les conséquences de mes actes ?

La démarche apporte également du sens aux personnes accompagnées.

Conclusion



L'application de la démarche demande des efforts, de la rigueur, d'accepter de se remettre en question, de se positionner, de prendre en compte ses émotions. Il faut alors préparer les entretiens, partager ses expériences en analyse des pratiques
C'est un investissement et un engagement qui demande du courage à chacun d'entre nous et qui en même temps donne toute sa valeur au travail social.

Le sens que m'apporte la démarche a un impact direct sur ma motivation et me porte dans ma pratique jusqu'à aujourd'hui car elle permet de participer à l'amélioration de la vie.

Ma pratique s'en trouve valorisée et fait sens pour moi dans les valeurs que je porte.

Elle me permet également de vivre dans mon travail ce qu'il y a de plus important pour moi : les relations humaines.

La démarche m'aide à poursuivre avec motivation ma pratique professionnelle à l'aube de la retraite et je sais qu'elle porte de la même façon chaque travailleur social qui la pratique quel que soit son âge dans son quotidien professionnel apportant du dynamisme dans l'accompagnement.

Et c'est d'autant plus important à 60 ans.

La lassitude n'a pas lieu d'être parce que tout est toujours en mouvement, je ne ressens pas d'ennui même si très souvent mon corps me rappelle mon âge !



Deuil et reconstruction : L'accompagnement de trois sœurs orphelines dans leur nouveau chemin de vie

Marie-Pia GOHIN
Assistante sociale



Fin 2024, j'ai repris l'accompagnement de trois jeunes filles, âgées de 20, 17 et 13 ans, trois sœurs endeuillées par la perte de leur mère, décédée d'un cancer six mois auparavant. Une procédure de tutelle est en cours pour désigner l'aînée comme tutrice de ses deux sœurs mineures. J'entre ainsi dans le quotidien fragile et bouleversé de ces adolescentes, dont le laisser-aller suscite chez moi beaucoup d'appréhensions sur la perspective d'une tutelle attendue.

Si le deuil est déjà une question délicate et complexe à aborder dans ma profession, comment accompagner trois adolescentes orphelines dans leur processus de reconstruction, tout en les préparant à assumer les responsabilités d'adultes qui incombent à leur nouvelle vie sans parent ?



Le contexte de la famille avec ELIA

Madame T. et ses filles ont fui un mari et un père violent pour trouver refuge en France, un pays engagé dans la lutte contre les violences faites aux femmes. Avant leur exil, la mère souffrait déjà d'un cancer des os. En 2023, la famille a intégré un logement avec ELIA, dans l'objectif de devenir locataire la même année. Malheureusement, en novembre 2023, l'état de santé de madame s'est brutalement dégradé, freinant le processus du glissement du bail, jusqu'à le stopper net à la survenue de son décès en juin 2024.

Juste avant de mourir, madame T. a formulé ses dernières volontés pour l'avenir de ses filles : qu'elles puissent vivre ensemble le plus longtemps possible. Pour cela, il a été décidé en famille que l'aînée soit désignée tutrice de ses deux sœurs mineures. Dans ce contexte à la fois difficile et sans précédent, notre association s'est pleinement mobilisée pour accompagner ces jeunes dans leur deuil et leur processus de reconstruction. Notre première priorité a été de leur garantir la sécurité et la stabilité au sein de leur logement familial, malgré la perte soudaine des ressources financières de leur mère — un engagement financier conséquent de la part de l'association. Parallèlement, un travail spécifique a été mené avec l'aînée, afin de l'accompagner dans la prise de responsabilités inhérentes à son nouveau rôle de cheffe de famille. La question de la tutelle revêt ici une importance particulière, puisqu'elle vise également à permettre à l'aînée de devenir locataire officielle du logement, assurant ainsi un cadre de vie stable et sécurisé pour elle et ses sœurs.

À leur arrivée à ELIA, la famille T. a été accompagnée par une collègue travailleuse sociale qui nous a partagé lors d'ateliers d'analyses de pratiques les enjeux et les difficultés de l'accompagnement de cette mère dans sa fin de vie, jusqu'à son dernier souffle à l'hôpital, entourée de ses trois filles. Je m'imagine qu'ensemble, elles ont vécu des moments d'intenses émotions et elles ont dû nouer une relation d'accompagnement spéciale qui marque une vie professionnelle.

Je rencontre les filles pour la première fois en août 2024, alors que je remplaçais ma collègue pendant ses congés d'été. Je me suis dit qu'elles avaient besoin avant tout de se changer les idées, qu'on prenne soin d'elles, et je leur ai proposé une séance de manucure entre filles, pour les amuser un peu et leur offrir un moment propice à la confiance, si elles en avaient envie.

Puis en septembre, ma collègue est partie en congés maternité, et c'est une autre collègue de l'équipe pédagogique qui a repris l'accompagnement, notamment pour les aider concernant la demande de tutelle. En décembre 2024, cette collègue a quitté l'association, et c'est ainsi que j'ai été désignée, à mon tour, comme la nouvelle référente de la famille.

Une reprise d'accompagnement délicate

Certaines reprises d'accompagnement sont plus évidentes que d'autres, mais dans le cas de la famille T., la reprise est d'autant plus complexe. Poursuivre des démarches administratives liées à une nouvelle composition familiale et reprendre le travail d'intégration et d'autonomisation là où il s'est arrêté : ça je connais.

Mais gérer aussi le poids du deuil de ces jeunes orphelines et poursuivre la mise en œuvre d'une demande de tutelle, un sujet technique auquel je ne connais rien, là je ne me sens pas vraiment en confiance. Et pourtant, il faut y aller ! D'autant plus que cette procédure de tutelle m'apparaît d'une importance capitale dans le processus de reconstruction et de sécurisation de cette famille.

En effet, la tutelle donnerait à la grande sœur le pouvoir d'exercer l'autorité légale sur ses sœurs mineures, en prenant toutes les décisions nécessaires concernant leur éducation, leur santé, leur patrimoine et leur représentation administrative. En sur un plan financier, elle lui permettrait d'ouvrir des droits aux aides sociales auprès de la CAF, en tant que responsable unique de deux enfants à charge, pour lui permettre d'assumer seule l'ensemble des dépenses liées au logement, aux charges courantes et aux besoins alimentaires de la famille.

Une reprise d'accompagnement, c'est comme monter dans un train en marche .

Cela implique de s'approprier rapidement le travail d'accompagnement de son/sa prédécesseur, et de trouver sa place au sein d'une dynamique relationnelle déjà établie avec la famille. Je suis la troisième travailleuse sociale à intervenir auprès de cette famille en l'espace de six mois.

Mes questionnements se bousculent : comment reprendre le lien avec ces trois adolescentes, là où il s'est arrêté avec mes collègues ? Comment intervenir avec justesse alors que je n'ai pas été là pour témoigner des moments intenses qu'elles ont vécues ? Comment reprendre le travail de mes prédécesseurs, qui ont déjà posé les bases de cet accompagnement, tout en apportant un regard neuf sur leur situation, sans perturber ce qui a déjà été mis en place ?

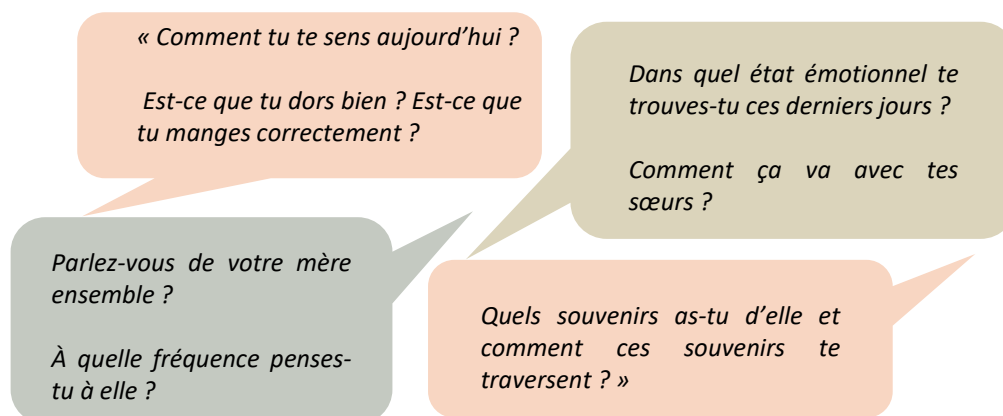
Il me paraît essentiel d'être authentique dans ma démarche, de leur montrer que, bien que je sois nouvelle dans leur parcours, je me tiens prête, à leurs côtés, avec tout le sérieux et la bienveillance nécessaires. J'espère ainsi pouvoir établir un rapport de confiance solide, où elles se sentiront à la fois ancrées dans l'accompagnement déjà réalisé, tout en étant prêtes à avancer à mes côtés dans ce nouveau chapitre de leur vie.

Accompagner le deuil en sincérité

Le deuil, qu'il s'agisse de la perte d'un proche ou d'une vie qu'on a laissé derrière soi, fait partie intégrante de l'expérience de l'exil. En travaillant à ELIA, j'ai été formée à accompagner les familles dans leur processus de deuil. Parler de la mort ne me terrifie pas, mais je reste assez pudique lorsqu'il s'agit d'aborder le sujet. Je pense qu'il touche à l'intime des personnes, et par respect pour cette sphère sacrée, j'ai peur de générer un malaise ou de raviver des émotions douloureuses, en me demandant si je fais plus de mal que de bien. Quand je ne sens pas qu'il est nécessaire d'aborder le sujet, en particulier quand une personne semble bloquée dans un passé traumatique, j'évite d'en parler. Cela me convient très bien...

Cependant, avec la famille T., le sujet de la mort est incontournable. Le décès de leur mère est non seulement récent mais il affecte également tous les aspects de leur vie : logement, droits, budget, démarches administratives, santé mentale, dynamique familiale... C'est tout l'équilibre de la famille qui se trouve bouleversé dans son quotidien. Je suis donc bien obligée de dépasser ma pudeur pour aller questionner sans détours ces jeunes filles sur leur deuil, leur ressenti, leur santé morale.

Voici quelques exemples des questions que j'ai abordées avec chacune d'elles



Je me suis surprise à les questionner avec une grande sérénité, animée d'une réelle volonté d'évoquer leur deuil, prête à accueillir toutes leurs émotions. Avant d'aborder ce sujet délicat, je me suis préparée mentalement, bien ancrée dans mes propres émotions, en m'accordant la possibilité d'être humaine, tout simplement.

Elles ont accroché des photos et des dessins de leur mère au mur. L'une m'a montré ses bijoux, précieusement conservés comme des trésors. Une autre m'a prise par la main pour « aller la voir » et me montrer sa sépulture joliment décorée dans le cimetière du quartier. Nos échanges sont souvent empreints de tendresse et de joie. Pourtant, la douleur et la sombre réalité du deuil sont bien présentes.

Très rapidement, j'ai perçu le mal-être dissimulé qui les habite. Chacune vit son deuil à sa manière, mais toutes à leur façon sont traversées par la colère, la peur et la tristesse. Et avec chacune d'elles, en entretien individuel ou avec les trois réunies, j'ai cherché les mots justes et l'espace adéquat qui les aident à libérer leurs paroles et leurs émotions, et qu'elles se sentent suffisamment en confiance pour exprimer les répercussions de ce drame dans leur quotidien et dans leur être intime.

Cette souffrance se manifeste par des troubles du sommeil, des cauchemars, des sautes d'humeur, des violences verbales et parfois physiques entre elles, de l'automutilation, des douleurs psychosomatiques... Et surtout, un certain laisser-aller dans leurs nouvelles responsabilités et dans leur implication dans mon accompagnement, ce qui est, je pense, en partie lié à la difficulté supplémentaire d'accompagner des adolescentes.

S'adapter à des adolescentes

Accompagner des adolescentes, c'est un défi en soi. Même si l'aînée de la famille a 20 ans, elle n'est pas plus mature que sa cadette de 17 ans. L'accompagnement des sœurs T. est, pour moi une expérience inédite ! Pour la première fois, je ne peux pas m'appuyer sur l'autorité d'un adulte référent, capable de structurer leur quotidien et d'assurer le suivi des démarches. Cette absence de cadre parental ajoute une difficulté supplémentaire dans un accompagnement déjà complexe.

En résumé, ce sont : une capacité de concentration ou d'intérêt pour le sujet de l'entretien parfois limitée : elles passent du coq à l'âne, ou ce que je dis semble entrer par une oreille et ressortir par l'autre. Des sautes d'humeur : elles passent du rire aux larmes puis des larmes au rire en l'espace de quelques minutes. Lorsque je leur envoie des messages, elles ne répondent pas toujours. Leur ponctualité laisse parfois à désirer, et elles ne saisissent pas toujours l'importance d'être présentes aux rendez-vous. Et lorsque, enfin, elles sont présentes, il n'est pas rare qu'elles soient absorbées par leurs téléphones ou qu'elles se laissent aller à s'endormir. Une fois, l'une d'elles a quitté la pièce en plein milieu de notre conversation pour un besoin impérieux d'aller se maquiller avant de sortir...



Dans ce contexte, je me retrouve constamment à réévaluer ma posture : comment impliquer ces jeunes filles dans leurs nouvelles responsabilités et leur parcours vers l'autonomie ? Dois-je les responsabiliser davantage en appliquant la méthode résolutive, ou bien intervenir, comme le ferait un parent, en leur indiquant clairement ce qu'elles peuvent ou ne peuvent pas faire ? Dois-je les réprimander lorsque leurs écarts de conduite m'alertent sur leur sécurité, ou bien adopter une approche plus douce lorsque je tiens compte de leurs fragilités et leur besoin d'un soutien maternel ? Comment puis-je trouver un équilibre entre fermeté et bienveillance, responsabilité et empathie, face à des jeunes filles qui sont confrontées à une réalité bien plus adulte que celle qu'elles auraient imaginée à leur âge ?



Grandir plus vite lorsqu'on est orphelin demande à laisser derrière soi une part de son insouciance. Nous avons expliqué à ces trois sœurs qu'elles se retrouvent propulsées dans une réalité où elles doivent grandir plus vite que les autres jeunes de leur âge. Elles doivent prendre des décisions importantes, assumer des responsabilités d'adulte et comprendre les enjeux colossaux qui accompagnent leur nouvelle vie sans parent.

Au-delà des apparences : une réalité familiale fragilisée

Je comprends que le projet de tutelle, qui envisage de désigner la fille aînée comme tutrice et représentante légale de ses petites sœurs, a pour objectif de leur recréer un cadre de vie sécurisant, tant sur le plan familial et relationnel que matériel. Cette tutelle leur permettrait de vivre ensemble sous le même toit et de préserver un entre-soi familial protégé pour les décisions concernant les sœurs mineures, jusqu'à ce que la plus jeune, âgée de 13 ans, atteigne sa majorité.

Lorsque je reprends l'accompagnement, ça fait six mois que les filles vivent en autonomie à trois, dans un logement particulièrement propre et bien tenu. Six mois d'adaptation à cette nouvelle vie sans parent, à devoir se gérer seules et en responsabilité. La plus jeune de 13 ans est au collège. La cadette de 17 ans est en terminale, et l'aînée de 20 ans suit des études en comptabilité. Ça c'est la version officielle.

En réalité, dès ma première semaine de reprise, je suis alertée par le collège qui n'arrive pas à entrer en contact avec la famille depuis le décès de la mère, car la plus jeune est régulièrement absente et a « de mauvaises fréquentations ». J'apprends que la cadette, encore mineure, travaille tous les weekends de 11h à 23h dans un restaurant, sans être déclarée, ce qui revient à être exploitée. Quant à l'aînée, elle est constamment en déplacement: son entreprise en alternance lui envoie parfois des messages jusqu'à 22h30, ne lui laissant guère de répit. Toutes sont épuisées physiquement et nerveusement.

J'ai l'impression d'arriver dans un tourbillon émotionnel et familial. La nouvelle dynamique familiale est difficile à accepter et à gérer pour chacune d'elles. La grande sœur s'essaie dans son nouveau rôle de cheffe de famille dans une posture de parent qu'elle n'est pas, avec une autorité mal ajustée, souvent trop rigide, ce qui passe mal auprès de ses sœurs. Leur relation en a pris un coup. Quand elles ne se disputent pas, elles s'ignorent. Bien qu'elles vivent sous le même toit, elles s'isolent dans leur mal-être, se sentant incomprises, tout en étant convaincues que les problèmes viennent des autres. Je prends vite la mesure d'une accumulation de non-dits, de malentendus et de reproches, rendant la communication difficile et le climat familial lourd. Il faut crever l'abcès !

Je les convoque toutes les trois en réunion de famille avec une consigne : « Chacune prend la parole à son tour pour exprimer ce qu'elle ressent. Les autres l'écoutent sans l'interrompre ni la juger.

« L'autre jour je n'étais pas bien mais personne ne me demande comment je vais, alors que je fais plein d'efforts pour vous. Jamais de merci !

« J'en ai marre, elle me crie dessus tout le temps ! L'autre jour elle m'a tapé. »

« Tu mens ! Je n'ai pas dit ça. Et puis je fais ce que je veux ! »

Les premiers échanges sont houleux. Je suis obligée de reposer le cadre. Le ton retombe. Puis de la colère, les larmes commencent à couler sur leurs visages. Elles se disent qu'elles se sentent incomprises et mal aimées. Elles finissent par se prendre dans les bras et s'embrassent

« Maman ne serait pas contente de nous voir fâchées comme ça ».

Réévaluer en conscience le projet de tutelle

Je poursuis mon accompagnement en leur proposant de les rencontrer individuellement lors d'entretiens de rencontre, pour apprendre à mieux les connaître, qu'elles me partagent leur quotidien, ce dont elles ont besoin et quels sont leurs projets pour l'avenir. Le but est surtout de se confier en totale liberté avec moi et qu'elles puissent se parler à elles-mêmes. Je réfléchis à un cadre d'entretien bienveillant et soigné, propice aux échanges en toute sécurité et en sincérité.

Je propose à la benjamine d'aller marcher sur la plage. Elle me parle du collège, des disputes et bagarres dans lesquelles elle s'est un peu perdue. Pourtant elle a de grands projets. Elle m'annonce fièrement qu'elle veut devenir chirurgienne « pour soigner les gens malades comme maman ». Elle me glisse qu'elle aimerait beaucoup partir vivre en internat. « Qu'est ce que tu attends d'un internat ? » « J'aimerais bien vivre dans un endroit où je ne fais pas de bêtises, où je me concentre sur mes études pour réussir, où on me dit quand manger, quand dormir, quand faire mes devoirs. » Je comprends qu'elle est demandeuse d'un cadre de vie sécurisant et contenant.

La deuxième a soif d'indépendance, de se lancer dans sa vie d'adulte en devenant. Confortablement installée dans un canapé, avec un coussin serré contre sa poitrine, elle m'explique : « J'ai déjà dit à la mort de maman que je voulais partir en foyer pour jeunes majeurs. Mais ce n'est pas ce qu'elle voulait pour nous, et on lui a fait la promesse de rester ensemble ». Elle fond en larmes : « Ma petite sœur va très mal ! Je le sais même si elle ne le dit pas. Je ne peux pas partir parce que c'est comme si j'abandonnais ma petite sœur. » En même temps, elle s'est autorisée à abandonner le lycée. Elle a un projet de CAP en esthétique qu'elle munit depuis des mois. « C'est ce que j'ai toujours voulu faire mais maman voulait une autre carrière pour moi. Maintenant, elle n'est plus là et je peux enfin décider pour moi ».

L'aînée a préféré le cadre de mon bureau. En buvant un thé, elle m'assure que tout va bien, mais elle est visiblement épuisée. Elle ne dort que 4 à 6 heures par nuit, et se tord de douleurs malgré des examens médicaux qui indiquent que tout va bien. Je cherche à comprendre avec elle l'origine de ses symptômes. Elle me parle de stress et de beaucoup de colère. « Je n'arrive pas à parler pour dire vraiment ce que je pense car ça me fait trop mal dans la gorge. » Elle m'avoue, ou plutôt elle s'avoue, que cette histoire de tutelle la panique. Elle se sent complètement dépassée par toutes les démarches administratives. « Je me sens comme une incapable mais je n'ai pas le choix ».

Ce projet de confier la tutelle à l'aînée impose à cette jeune femme de ses 20 ans une responsabilité lourde et complexe qu'elle n'a pas choisie. Chez elle comme chez ses sœurs, cette situation semble générer un profond mal-être qui m'évoque un véritable conflit de loyauté. Entre les attentes laissées par leur mère disparue et le besoin urgent de rester unies face au deuil et à l'incertitude de l'avenir, quelle place peuvent-elles accorder à leurs projets individuels et à leurs ressentis sans avoir l'impression de trahir ou d'abandonner leur famille ? Je vois bien qu'elles souffrent toutes, chacune à sa façon, et de manière plus ou moins cachée aux autres. Il y a beaucoup de non-dits. Il me paraît donc essentiel de reconsidérer ce projet de tutelle, qui, au lieu de renforcer leurs liens, semble au contraire les fragiliser et les éloigner.

C'est pourquoi je propose une nouvelle réunion de discussion avec les trois sœurs, le directeur et la cheffe de service. L'objectif est d'offrir aux filles un espace protégé d'expression de leurs ressentis et de réflexion sur ce qu'elles désirent vraiment pour leur propre avenir et celui de leur famille. Le directeur, qui ne les avait pas revues depuis le décès de leur mère, est heureux de pouvoir les retrouver et de faire le point avec elles. Il explique d'emblée l'esprit de cette rencontre en posant une règle importante : « Je voudrais que chacun écoute avec bienveillance, sans juger, et sans interrompre celle qui parle avec son cœur. ». Durant près de deux heures, tour à tour, elles vont prendre la parole, se parler et s'écouter puis être questionnées sur comment elles reçoivent ce qui vient d'être dit.

« Vous avez eu le temps d'expérimenter le fonctionnement de la future tutelle déléguée à votre grande sœur pendant 6 mois : comment vivez-vous cette expérience ? »



- « *Tout va bien ! Je suis contente de vivre avec mes sœurs et de les voir tous les jours.* »

- « *Moi aussi, je trouve que ça se passe super bien ! On s'entend très bien.* »

Face à ce positivisme surprenant, le directeur reformule doucement :

« Nous sommes ici pour parler avec sincérité. Alors je vous repose la question autrement à chacune d'entre vous : qu'est-ce que vous souhaitez pour vous-même? Qu'est-ce que vous, en tant que sœur, souhaitez à chacune de vos autres sœurs? Qu'est-ce que vous souhaitez pour vous-même et pour votre avenir, dans 6 mois, dans 2 ans, dans 5 ans, si vous n'avez pas à penser à la tutelle ? »

Cette fois, les réponses sont beaucoup plus claires et tranchées. A tour de rôle, les trois sœurs expriment leurs projets individuels et elles s'autorisent à dire autres qu'elles ne souhaitent pas poursuivre dans ce cadre de tutelle où l'ainée est désignée responsable légale :



- « *À sa place, j'aurais déjà dit non à ce rôle depuis longtemps ! C'est trop lourd, trop de responsabilités.* »

- « *C'est ma sœur, et je veux qu'elle reste seulement ma sœur. Pas comme si j'avais une autre mère. La tutelle, ça complique trop notre relation.* »

- « *Oui, j'aime mes sœurs et je veux rester avec elles, mais je ne pense pas que ce soit le bon moment pour moi d'assumer un tel rôle.* »

Après donc plusieurs mois de réflexion et d'expérimentation, les trois sœurs de la famille T. ont décidé, de manière collégiale, en faisant appel à leur intelligence et à leur sensibilité, de reconsidérer la demande de désignation de l'ainée en qualité de tutrice. Elles souhaitent devenir pupilles de l'Etat et demander à la juge des tutelle une orientation vers les services de l'Aide Sociale à l'Enfance. Cette décision a été mûrement réfléchi, dans un esprit de bienveillance et de respect des projets individuels de chacune, tout en souhaitant maintenir une relation fraternelle de qualité et de proximité.

Conclusion



Malgré leur jeune âge et leur vulnérabilité, les trois sœurs ont fait preuve d'un courage remarquable en s'autorisant à repenser le projet de tutelle. Ce changement de trajectoire pourrait être perçu comme un aveu d'échec, accentué par la douleur du deuil. Pourtant, je ne constate que des progrès significatifs ! Leur cheminement a permis de revoir l'organisation du projet familial initial, en tenant compte de l'évolution des aspirations personnelles de chacune, mais avec une volonté de préserver leur lien fraternel tout en prenant des décisions mûrement réfléchies pour leur avenir. Une lourde pression semble avoir disparu, et leurs visages reflètent désormais un quotidien plus serein.

Au départ, j'appréhendais cette reprise d'accompagnement, la jugeant risquée. Finalement, elle s'est révélée être une opportunité précieuse de développement de mes compétences, tant personnelle que professionnelle. Mon parcours à ELIA m'a permis de développer mes compétences dans l'accompagnement de familles en grande vulnérabilité, en apprenant à poser les bonnes questions, à identifier ce qui est véritablement important pour les personnes, et à offrir une écoute sincère pour les aider à retrouver leur place et à se reconstruire. Cette expérience m'a non seulement renforcée dans mon approche du deuil, mais elle m'a aussi permis de mieux comprendre et soutenir le public adolescent.



Le parcours d'une famille vers une nouvelle vie : entre incertitudes et reconstruction

Carmel SILVEIRA
Travailleur social



La réunification ou le regroupement familial est un sujet sensible pour les familles que nous accompagnons. Pour les personnes seules ou les familles ayant encore des enfants ou un conjoint dans leur pays d'origine, la thématique « Accueillir leurs proches en France » constitue une priorité absolue.

En France, la réunification familiale permet aux bénéficiaires d'une protection internationale (réfugiés, protection subsidiaire ou apatrides) de faire venir leur conjoint et leurs enfants mineurs sans condition de ressources ni de logement.

En revanche, le regroupement familial concerne les étrangers en situation régulière depuis au moins 18 mois, soumis à des critères de ressources et de logement pour faire venir leur famille.

Au sein d'ELIA, nos échanges entre collègues nous ont amenés à constater que ces démarches sont difficiles dans les aspects à la fois administratifs, financiers et sociaux, impliquant des situations de vulnérabilité tant pour la famille restée au pays que pour la personne accueillante. Nous avons déjà pu observer, auprès de plusieurs familles, la charge mentale que ces procédures peuvent représenter pour les deux parties.

La personne accueillante est souvent très préoccupée par la situation de sa famille restée au pays, par leurs conditions de vie et par les dangers qu'ils peuvent affronter. Avec l'esprit ailleurs, elle peine à se concentrer sur le présent et à se projeter dans l'avenir, notamment en attendant l'arrivée de sa famille. De l'autre côté, la famille restée au pays souffre également. Cette attente interminable peut engendrer de l'incompréhension et parfois même une forme de reproche envers la personne à l'étranger, comme si le fait que la famille ne soit pas encore réunie relevait uniquement de sa volonté, sans mesurer tous les obstacles et contraintes auxquels elle est confrontée.

Un autre aspect souvent observé est le coût élevé de la réunification ou du regroupement familial. Entre l'émission des documents officiels, le prix des visas et l'achat des billets d'avion – souvent à la dernière minute –, les dépenses peuvent rapidement devenir un fardeau. Ces contraintes financières et administratives illustrent pourquoi ces processus sont si complexes et difficiles à entamer.



Un exemple ...

Je témoigne du chemin parcouru par une famille ayant réussi à mener la réunification familiale à son terme et qui a bénéficié de notre accompagnement social post-procédure. Depuis mon arrivée à ELIA, c'est la première fois cette année que j'accompagne de près une famille nouvellement arrivée sur le territoire, et son parcours en termes de sécurité, de stabilité et les premières étapes de son processus d'intégration en France. L'accompagnement de cette famille a révélé les conséquences d'une arrivée non préparée.

Monsieur A. et sa famille

Monsieur A. est arrivé en France en 2018, passant d'abord par Paris puis il s'installe dans la région de Marseille. Il a rapidement trouvé un emploi dans la restauration, tandis que son épouse et leurs trois enfants sont restés en Afghanistan. N'ayant pas le droit de retourner dans son pays d'origine en raison de son statut de protection subsidiaire, il réussit à revoir sa famille dans un pays tiers en 2020. Lors de cette rencontre, son épouse tombe enceinte de leur cinquième enfant, qui naîtra en 2021 sans qu'il puisse accompagner la naissance de son fils et ses premiers mois de vie.

Avec l'aide d'une association, Monsieur A. entame une demande de réunification familiale. Il a travaillé pendant des années pour économiser suffisamment d'argent afin de payer les documents, les visas et les billets d'avion. En juin 2023, il parvient enfin à faire venir sa famille en France. Il les rejoint en chemin pour les accompagner et leur garantir un voyage en toute sécurité, bien différent de son premier trajet, fait seul et dans la fuite.

La famille arrive en France sans avoir de lieu où se loger et finit par se retrouver à la rue à Aix-en-Provence. Bien qu'il n'ait pas eu réglementairement à anticiper l'hébergement pour la réunification, il n'a probablement pas mesuré la difficulté de trouver un logement en France, ni la réalité que cela représenterait pour lui, son épouse et leurs cinq enfants après leur arrivée. Monsieur A. poursuit sa routine quotidienne en laissant sa famille seule dans la rue pendant la journée, afin de pouvoir continuer à travailler et maintenir un minimum de soutien financier pour sa famille.

La situation de la famille parvient à ELIA par le biais d'une demande d'urgence émise par la MDS d'Aix-en-Provence. La famille est orientée vers l'association afin d'évaluer la possibilité de leur proposer un logement adapté à leur composition familiale, compatible avec la situation financière, et qui peuvent répondre à leurs besoins et assurer leur sécurité. Par chance, un logement disponible à ce moment-là remplissait tous ces critères. La famille est reçue en admission avec le chef de service. Le jour-même, il me prévient que le dossier me sera rapidement transféré, avec la demande de tout mettre en œuvre afin qu'ils puissent intégrer un logement dans les plus brefs délais.

Le lendemain du rendez-vous de l'admission avec la famille, le chef de service est alerté d'une situation d'urgence par un bailleur, en raison de tensions de voisinage impliquant un monsieur précédemment accompagné par l'association. Il se rend au logement de l'ex-locataire d'ELIA pour évaluer la situation. En frappant à la porte, c'est madame A. et ses enfants qui répondent. Ils sont actuellement hébergés par cette ancienne personne accompagnée par ELIA. Étant sept personnes dans un petit studio, dont de jeunes enfants, il était inévitable que des tensions apparaissent avec le voisinage en raison du bruit. Ainsi, je reçois rapidement la famille afin de leur proposer un logement, sous la condition expresse qu'ils quittent ce logement d'hébergement sous quelques jours. Cette démarche vise à résoudre la situation avec le bailleur tout en permettant à la famille de tourner la page et d'entamer une nouvelle étape dans leur vie en France.

Physiquement, la famille était épuisée lorsqu'elle est arrivée à Elia. J'ai en face de moi un monsieur réservé, sérieux, avec un air fatigué. Madame avait un regard méfiant, parlait fort à son mari et semblait constamment l'interroger sur tout ce que je disais. Elle et les enfants ne parlaient pas du tout français, se limitant à des « Bonjour, ça va ? » répétés. Ils ne semblaient probablement pas comprendre grand-chose à ce qui se passait autour d'eux. La communication restait limitée aux regards. Quant au monsieur, la communication a été très limitée, car il m'était difficile de le comprendre lorsqu'il s'exprimait en français. Malgré les difficultés de communication, j'ai été reçue avec politesse et gentillesse par la famille dès la première rencontre.

Ainsi, le constat que je fais des premiers mois est celui d'un accompagnement intensif, donnant l'impression que six mois ne suffiraient pas. Ce sentiment de débordement, bien que présent, pouvait n'être qu'une impression. En collaboration avec le chef de service, nous avons donc décidé de prioriser les points essentiels à travailler avec la famille pour mieux structurer notre accompagnement social.

La première étape a été de les sécuriser avec un logement, élément fondamental pour qu'ils puissent enfin se poser, se reposer et envisager l'avenir avec plus de sérénité. La mise en place d'un logement a été un tournant décisif, leur offrant un espace où ils pouvaient enfin souffler et envisager un avenir.

Il a fallu identifier les besoins spécifiques de chaque membre de la famille et utiliser des outils, tels que des traducteurs, des évaluations techniques et des entretiens de fond, afin d'assurer un accompagnement à l'écoute et adapté à leurs besoins.

Nous identifions deux points principaux à aborder avec la famille :

- le parcours de madame et
- l'intégration des enfants dans la communauté d'accueil.

Au fil du temps, j'ai pu travailler sur ces aspects qui finalement ont bien marqué l'accompagnement et notre relation quotidien.

Le parcours de madame

Au début de l'accompagnement, c'était monsieur A. qui se portait volontaire pour effectuer les démarches administratives. Il disposait d'une bonne base de connaissances, bien qu'il ait également rencontré des difficultés en lecture et en écriture. D'autre part, j'avais l'impression que la position de monsieur n'aidait pas madame. Auparavant seule avec ses enfants, elle devait assumer toutes les responsabilités du quotidien. La présence de son mari a peut-être déclenché une réaction naturelle de relâchement, lui permettant de se laisser accompagner et de se décharger de certaines obligations. Ainsi, elle s'est installée dans une zone de confort où monsieur, en tant que chef de famille, assumait les responsabilités, ce qui l'exemptait de la nécessité de comprendre pleinement son environnement. Il occupait ainsi une place centrale dans la vie quotidienne de la famille.

Toutefois, la centralisation des connaissances reste un enjeu que nous cherchons à modifier pendant l'accompagnement social. C'est un aspect que nous soulignons régulièrement auprès des familles accompagnées comme un élément à travailler, afin de favoriser un équilibre dans la répartition des responsabilités au sein du foyer. Chacun doit pouvoir acquérir les connaissances nécessaires pour suivre les démarches administratives et du quotidien, afin d'être en mesure d'aider l'autre en cas de besoin et d'assurer une certaine autonomie au sein de la famille.

Après un certain temps passé dans leur logement, j'ai organisé une rencontre avec madame autour d'un thé. Il a été essentiel de prendre du temps avec elle, en lui offrant l'opportunité de s'exprimer librement. Madame a quitté son pays avec des certitudes et des repères culturels qui ont probablement été totalement bouleversés à son arrivée. Peut-être que sa détente dans son positionnement était liée à des peurs ou à une incompréhension, des réactions clairement naturelles face à un contexte qu'elle ne maîtrisait pas et qu'elle n'avait pas anticipé.

L'objectif de notre rencontre était d'échanger sur son ressenti après quelques mois en France, dont deux mois passés dans le logement avec ELIA. Pendant cette courte période, il s'était passé tellement de choses depuis leur arrivée qu'elle semblait peut-être vivre à l'écart de ce qui se passait autour d'elle... J'ai donc décidé de lui poser la question.

Sa vie devait être bien différente dans son pays d'origine. Qu'est-ce qui l'étonnait en France ? Qu'espérait-elle le plus ici ? Ce jour-là, madame a ouvert son cœur. En plus d'être aux côtés de son mari, elle a confié que sa principale motivation pour venir en France était d'offrir à ses enfants la possibilité d'aller à l'école, et en particulier à la seule fille de la fratrie. Elle a aussi partagé son bonheur de voir ses enfants circuler librement dehors, sans crainte pour leur sécurité. Leur résidence étant bien sécurisée, avec un grand espace extérieur sans circulation de voitures, les enfants pouvaient enfin jouer sereinement. Elle me remarque qu'elle a renoncé à la proximité de sa famille restée dans son pays d'origine pour offrir sécurité et éducation à ses enfants, qui sont désormais ses priorités de vie. Elle se considérait désormais chanceuse d'être en France, d'avoir son mari à ses côtés, ce qui lui permettait de ne plus s'inquiéter seule de la sécurité de ses enfants.

Je lui demande ce qu'elle ressentirait si elle commençait à faire certaines choses aux côtés de son mari, au lieu de lui laisser toutes les responsabilités. Elle me partage qu'il y avait tellement de choses à apprendre qu'elle ne se sentait pas capable d'assumer des responsabilités pour sa famille. Elle ne savait ni lire ni écrire, et face à tout ce qui l'entourait en français, elle se sentait démunie. Son rôle, selon elle, était de rester auprès de sa famille – et rien que le fait d'avoir ses proches autour d'elle, tous unis, était suffisant pour elle. Madame n'a jamais travaillé, se consacrant uniquement à l'éducation de ses enfants à la maison. Elle estimait que son mari pouvait être le responsable de leur bien-être.

Je lui ai alors fait remarquer qu'elle avait pris soin de sa vie et de celle de ses enfants pendant de nombreuses années, alors qu'ils étaient seuls dans leur pays d'origine, sans la présence de son mari. Et que le fait qu'elle ne sache pas encore lire et écrire ne l'avait pas empêchée de développer d'autres compétences pour surmonter cette situation. Tout cet effort, avec cinq enfants à la maison, était à valoriser. Et ce pouvoir serait extraordinaire si elle parvenait à le mettre en pratique en France.

Je lui ai proposé que nous commencions à travailler ensemble sur ce sujet. J'explique au couple que l'un de mes objectifs était que chaque membre de la famille retrouve un rôle actif dans son nouveau cadre de vie.

Madame vivait déjà dans sa deuxième ville d'accueil, avait un foyer stable et consacrait clairement une grande partie de son quotidien à sa famille, désormais aux côtés de son mari. Elle était également responsable de ses enfants pendant que son mari travaillait. Elle était parfaitement capable de comprendre ce qui était important pour ses enfants et sa famille, tout comme elle le faisait dans son pays d'origine.

Cette idée de travail a été reçue avec certaines doutes par le couple. Pourquoi monsieur A., qui connaissait déjà tout, ne pouvait-il pas simplement s'occuper de tout ce qu'il y avait à faire et à apprendre ? Il a expliqué que cela lui faisait mal de penser qu'il la mettrait dans une position où elle ne pourrait pas se faire comprendre. Ainsi, j'ai également travaillé sur ces points avec lui. En soulignant l'importance des apprentissages pour madame, je lui ai posé la question suivante : « Imaginez si quelque chose arrivait à vous, comment madame se sentirait-elle, et comment pourrait-elle gérer la situation ? » Je l'ai également questionné sur son propre début de vie en France, en lui demandant s'il était arrivé en parlant déjà français et en sachant gérer toutes les démarches. Enfin, je lui ai demandé comment il aimerait que l'expérience de sa femme se déroule, en tenant compte du fait qu'elle, contrairement à lui, n'était pas totalement seule pour commencer à tout apprendre, ayant désormais le soutien de son mari et de mon accompagnement social.

Lors d'un entretien, il a expliqué que, bien que cela lui causât une certaine appréhension et que son premier instinct fût de vouloir aider sa femme, il reconnaissait que l'accompagnement social représentait une excellente occasion pour madame de se lancer dans de nouvelles connaissances dans sa vie en France. Il a également reconnu qu'il serait bénéfique d'avoir le soutien de sa femme dans tout ce qu'il avait à gérer concernant la vie de la famille et l'éducation de leurs enfants. Ainsi, voyant l'intérêt de son mari qui l'encourageait, madame s'est montrée très intéressée par l'idée de travailler sur son positionnement.

Nous avons mené plusieurs entretiens approfondis sur ce sujet, dans le but de changer de paradigme en ce qui concerne sa confiance et son estime de soi. Avec madame, j'ai réalisé des entretiens sous forme de jeux de rôle, en simulant des situations où elle devait demander des informations à un guichet de service. Nous avons même utilisé des mimiques, étant donné qu'elle avait des difficultés à s'exprimer verbalement, mais l'objectif était qu'elle puisse transmettre un message.

Ces entretiens comprenaient également l'apprentissage de mots-clés en français. À un moment donné, je lui ai demandé quels seraient les effets si elle regardait madame A. et comment elle se sentirait quand elle prenait en charge des responsabilités pour sa famille. Elle a déclaré qu'elle se sentirait fière d'elle-même et qu'elle démontrerait sa valeur, non seulement à elle-même, mais aussi à sa famille.

Au fil de l'accompagnement, je constate une évolution dans l'attitude de madame. C'est elle-même qui s'est affirmée, exigeant d'être la première à prendre la parole face aux autres, même si cela ne consistait qu'en quelques mots isolés. Il y a eu des changements dans le positionnement de madame et de monsieur. Elle se sentait encouragée par monsieur et soutenue également par ma présence – prête à l'encourager si jamais un regard de doute surgissait.

Lors des derniers évaluations et diagnostics fait avec la famille (monsieur et madame séparément), je remarque que m. A. maîtrise bien les connaissances générales sur tous les critères d'intégration (logement, démarches, santé, vie familiale...), et que madame fait d'excellents progrès.

Bien que certains sujets soient plus difficiles à comprendre, en tenant compte de son point de départ, madame a réussi à développer une base de connaissances qui mérite d'être valorisée, surtout quand on considère qu'au départ, cela semblait abstrait ou inexistant. De plus, l'accompagnement de madame A. s'est concentré sur la reprise de confiance en elle et l'acquisition progressive d'autonomie.

Initialement spectatrice, elle est peu à peu devenue actrice de son propre parcours, prenant la parole lors des rendez-vous, exprimant ses besoins et commençant à s'approprier son quotidien en France. Il a été important de l'encourager à partager ses difficultés, ses interrogations, mais aussi à voir ce nouveau départ en France comme une opportunité pour construire un avenir pour elle-même et pour sa famille. Ce fut un travail particulier pour l'aider à dépasser sa posture initiale, afin qu'elle prenne pleinement en main son parcours et celui de sa famille.

La scolarisation et les liens sociaux au cœur du parcours des enfants

Concernant les enfants, il a été impératif de garantir leur scolarisation dans les meilleurs délais. Quatre mois après leur arrivée en France (de juin à octobre), les enfants n'avaient toujours pas eu l'occasion de socialiser à l'école ni d'interagir avec d'autres enfants de leur âge. La scolarisation était une des priorités des parents pour que leurs enfants puissent expérimenter la convivialité sociale au-delà de l'environnement familial. J'ai accompagné les parents de près pendant le processus d'inscription, car les enfants, d'âges différents, se sont retrouvés inscrits dans trois écoles distinctes, de la maternelle au collège. Les établissements ont été très accueillants.

En tant qu'enfants allophones nouvellement arrivés, ils ont reçu une attention particulière dans le circuit scolaire, où le début de la scolarisation en France (notamment pour les plus grands) repose bien plus sur la socialisation avec d'autres enfants que sur l'apprentissage des matières scolaires. Trois enfants ont été rapidement intégrés dès le début de leur scolarisation, sans trop de difficultés. La petite fille, qui est en âge de commencer la scolarisation et l'a fait exactement en France au moment idéal, n'aurait même pas eu accès à l'école si elle était restée dans son pays d'origine. Quant aux deux garçons aînés, ils ont reçu une attention particulière afin qu'ils bénéficient d'un soutien scolaire pour l'apprentissage de la langue française, avec des cours même en soirée.

Les parents se sont impliqués activement dans la scolarisation de leurs enfants, malgré leurs difficultés d'interaction en français. Rapidement, ils ont établi une relation proche avec les enseignants et le personnel scolaire. Cela m'a permis de n'accompagner les parents que lorsque cela était nécessaire pour remplir des formulaires, sans avoir besoin d'être en contact direct avec les établissements scolaires.

Dans ces conditions, il n'est pas surprenant que la famille A. se soit rapidement intégrée dans la communauté. À plusieurs reprises, j'ai croisé à la résidence madame souriante, se dirigeant joyeusement au centre-ville pour chercher ses enfants. Ils se sont fait beaucoup d'amis dans la résidence où ils habitent ; je les vois toujours jouer avec d'autres enfants, ouverts à des cercles sociaux autres que la famille.

Après un début avant d'arriver à ELIA où la mère et les enfants étaient assez isolés, se concentrant sur leur environnement familial et attendant simplement le retour du père à la fin de la journée, la famille a connu une véritable transformation après le déménagement et le début de la scolarité dans la nouvelle ville.

Un accompagnement fondé sur l'engagement et la construction d'un avenir sûr

La famille est devenue locataire du logement que nous lui avons proposé exactement un an après son arrivée en France, soit après sept mois d'accompagnement (avec seulement un mois de prolongation). **Ce n'est pas le temps qui a déterminé la fin de l'accompagnement et l'obtention du bail au nom de la famille, mais bien la volonté et l'effort de ceux qui y ont pris part. L'accompagnement aurait pu durer longtemps, et pourtant, sans l'engagement de la famille, il n'aurait jamais été suffisant.**

Ce qui compte, finalement, c'est l'investissement de tous les acteurs impliqués (la famille, travailleur social, l'association). L'engagement collectif a été essentiel pour permettre à la famille de surmonter les défis et d'avancer vers une autonomie durable. Cette expérience a mis en évidence le rôle clé du logement comme base pour une construction solide, mais également le pouvoir de l'accompagnement social. Il ne s'agissait pas seulement de mettre la famille à l'abri, mais de lui offrir réellement les outils nécessaires pour construire son avenir en toute sécurité, en favorisant son intégration et son épanouissement à long terme.

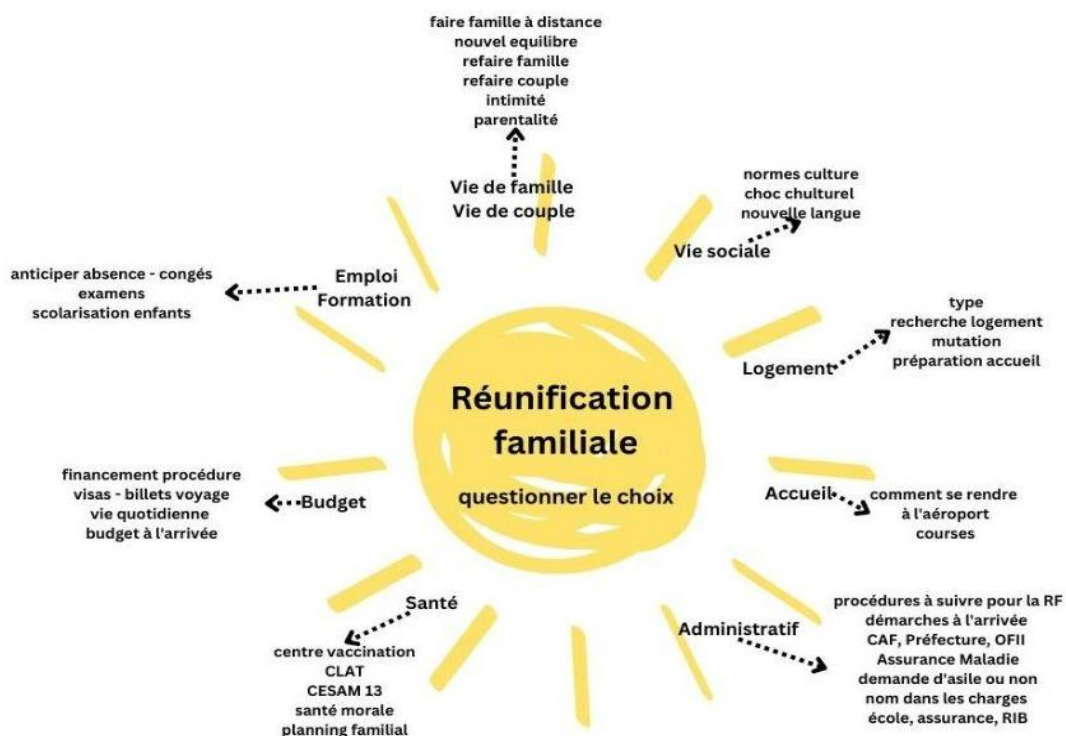
L'accompagnement social a permis à madame de retrouver sa confiance en elle et d'acquérir de nouveaux apprentissages essentiels à son intégration en France. Le travail sur son estime de soi et la valorisation de ses compétences, qui étaient déjà présentes, a été crucial. Elle a progressivement pris conscience de ses capacités et de la possibilité de contribuer activement à la vie quotidienne de la famille, ce qui a renforcé son autonomie. Le soutien qu'elle a reçu lui a offert l'opportunité de dépasser ses peurs et de s'ouvrir à de nouvelles perspectives.

Enfin, madame a progressivement pris en main sa vie en France. Les enfants ont trouvé leur place dans un environnement adapté à leur âge. À la fin de l'accompagnement, monsieur affichait un visage souriant et détendu. Un véritable chemin avait été parcouru. Après tant d'années de séparation, la reconstruction de leur vie familiale a été un moment riche et porteur pour leur expérience d'intégration en France. Leur parcours est un témoignage puissant de résilience, de courage et de la force de commencer à construire un avenir meilleur, ensemble.

Conclusion : Réflexion collective sur l'accompagnement des réunifications familiales



Même si, au fil de cette histoire, un dénouement positif se dessine, cet accompagnement m'a poussée à me questionner sur le moment de la préparation de la réunification ou du regroupement familial. La procédure de réunification ne doit pas être perçue comme une fin en soi, mais comme le commencement d'une nouvelle étape pour les familles concernées. Leur histoire aurait pu être plus apaisée dès le début si le père avait mieux préparé l'arrivée de sa famille. Ainsi, cet accompagnement met en lumière l'importance d'une préparation en amont des procédures de réunification ou de regroupement familial. Enrichis par cette expérience et celles de nos collègues, nous avons consacré une analyse de pratique en novembre 2024 pour réfléchir à la meilleure manière de structurer l'accompagnement des futures réunifications familiales. Nous avons ainsi élaboré une trame pour guider nos interventions lorsque le thème "Accueillir ma famille en France" se présente. Cette trame vise à accompagner les réflexions des personnes concernées, facilitant ainsi une expérience plus fluide et accueillante pour tous. Elle servira de référence pour structurer notre accompagnement social dans ce domaine, riche de multiples enjeux.



Démarche résolutive et accès à un logement pérenne : un paradigme porteur pour l'accompagnant comme pour l'accompagné

Linda AMICO
Travailleur social



Je suis Linda AMICO, et en septembre 2024, j'ai eu la chance de commencer à travailler en tant que travailleuse sociale au sein de l'équipe d'ELIA. J'ai toujours été intéressée par la question de la migration, et le fait d'avoir eu l'opportunité de travailler dans cette association a encore renforcé mon intérêt. Par le passé, j'ai déjà travaillé, étudié et mené des recherches dans le domaine de la migration, mais dans des contextes différents de celui d'ELIA.

Mon expérience m'a conduite à travailler dans différentes associations en Italie, notamment dans la région de Ravenne, où j'ai participé à l'accueil primaire des personnes migrantes dès leur arrivée. J'ai œuvré en front office pour les accompagner dans leurs démarches auprès de l'administration italienne, tout en contribuant à la défense de leurs droits civils et à la valorisation de leur histoire et de leur situation sociale. Par ailleurs, j'ai animé des ateliers et des workshops organisés en collaboration avec la municipalité de Ravenne, afin de sensibiliser la population locale à ces thématiques et favoriser l'intégration.

En 2024, j'ai obtenu mon Master en Coopération Internationale et Droits de l'Homme, approfondissant l'étude des droits des migrants et de la géopolitique sous plusieurs angles. Pour mon mémoire, j'ai mené une recherche sur la migration interne au Sénégal, en collaboration avec le département de Géographie de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar. J'ai interviewé des acteurs locaux pour comprendre les raisons de la migration interne et pourquoi certains migrent ensuite vers l'Europe, offrant ainsi une perspective nouvelle et plus interne et détaillée sur ce phénomène et moins eurocentrique.

Cette brève présentation a pour but de montrer qu'au cours de mon parcours, j'ai eu l'opportunité de voir la migration sous différents angles, mais que je cherchais encore la meilleure manière de mettre en pratique mes intérêts connectés au domaine de la migration, car jusqu'alors, je n'avais pas trouvé l'opportunité idéale.

C'est pourquoi, alors que je travaillais déjà ici en France au Consulat italien, j'ai commencé à chercher un moyen de me reconnecter à mes intérêts de cœur, c'est-à-dire à retourner dans le domaine de la migration et pour être plus à contact avec le public. C'est à ce moment-là que j'ai découvert à ELIA. En consultant le site internet pour en apprendre davantage sur ce qu'ils faisaient et comment ils fonctionnaient, j'ai immédiatement été intéressée.

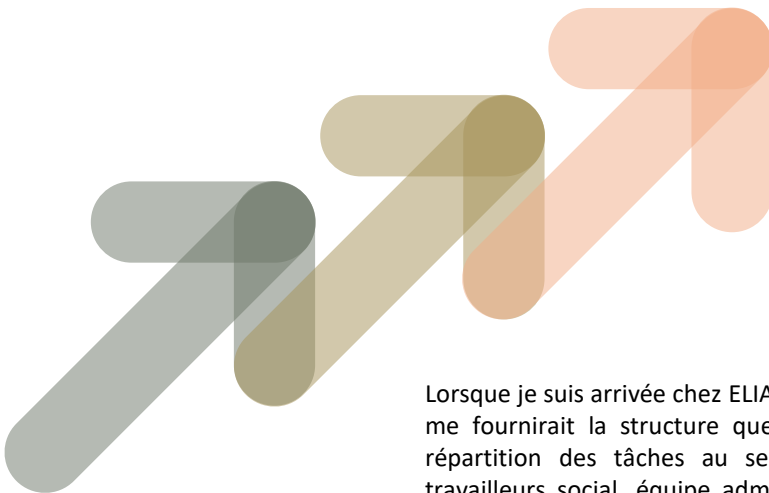


J'ai trouvé fascinant d'apprendre qui étaient les bénéficiaires de l'association - les réfugiés et les personnes bénéficiant d'une protection subsidiaire - ainsi que ses objectifs et les principes qui la guidaient ; c'est à dire pour exemple, la centralité de l'autonomie de la personne vu comme centre de leur valeur et la démarche résolutif.

C'est pourquoi j'ai décidé de postuler pour le poste. Je voulais en savoir plus sur l'application pratique de la "démarche résolutive", comprendre ce que c'était que de travailler avec une population réfugiée en France, et enfin avoir la chance de travailler en profondeur avec quelqu'un sur une période prolongée, plutôt que de manière partielle.

De plus, l'idée d'accompagner des personnes en lien avec le logement m'a particulièrement attirée. J'ai toujours cru qu'une maison stable fait partie des besoins fondamentaux d'une personne, et lorsque ces besoins ne sont pas satisfaits, il est difficile pour quelqu'un de progresser dans d'autres aspects de sa vie.

En effet, je croyais que l'opportunité de travailler avec cette population, avec davantage de certitude (puisque les personnes que nous accompagnent ont heureusement déjà obtenu leur statut de réfugié), de structure et d'objectifs clairs, m'apporterait plus de satisfaction que mes expériences précédentes, dans lesquelles je me sentais souvent bouleversée après le travail. Je constatais que, malgré mes efforts dans diverses situations, les gens vivaient toujours dans un environnement instable et peu sécurisé. Cette instabilité et cette insécurité me suivaient souvent chez moi, ce qui rendait difficile la déconnexion avec le travail.



Lorsque je suis arrivée chez ELIA, j'ai eu la confirmation que mon rôle de travailleuse sociale me fournirait la structure que je cherchais. J'ai immédiatement remarqué une bonne répartition des tâches au sein des différentes équipes de l'association (équipe de travailleurs social, équipe administratif, chef de service, équipe technique) ce qui nous permettait d'organiser notre travail de manière efficace. En même temps, j'ai apprécié que les équipes ne soient pas isolées, mais interconnectées, ce que je considère comme une grande ressource. Cela peut être remarqué notamment pendant les analyses de pratiques réalisées toutes les deux semaines pour voir les points en collectif. Outil très utile pour avoir une vision globale des situations. Cela permet de voir en pratique ce que chaque personne fait et de pouvoir en discuter, ce qui améliore l'efficacité et apporte une touche personnelle - deux facteurs cruciaux pour obtenir de bons résultats.



J'ai également apprécié la période de formation de deux semaines avant de commencer à travailler avec les familles. Cela m'a permis d'avoir une vue d'ensemble du travail avant de plonger dans des tâches spécifiques. Je dois admettre qu'étant donné que c'est mon premier emploi en tant que travailleuse sociale en France, la formation m'a apporté beaucoup de nouvelles informations. Ce n'est qu'une fois que j'ai commencé à travailler avec les familles que j'ai véritablement compris le contenu. Pendant cette période, l'équipe a été incroyablement soutenante, me fournissant tous les outils nécessaires pour travailler efficacement et clarifier toute incertitude.

Les deux outils que j'ai trouvés les plus utiles dans ce travail sont les réunions entre travailleuses sociales (réunion TS) chaque lundi et l'Analyse de Pratique (AP). Ces deux moments sont centrés sur le partage de vécus et point de vue de différentes situations. Dans l'AP on partage des discussions dans lesquelles on a besoin de se confronter avec l'équipe, ou parce que on a une difficulté, ou seulement pour voir la situation avec un autre angle de perception. Également, dans les AP on amène des situations positives vécues avec les familles, des améliorations ou de remarques de changement pendant l'accompagnement. La reconstruction de situations pendant ce moment va permettre de reconstruire une situation avec moins de confusion émotionnelle ; ce qui est aidant pour l'accompagnement. De l'autre côté, les réunions TS me permettent de discuter de certains doutes spécifiques avec mes collègues travailleuses sociales et d'entendre brièvement leurs situations. Cela favorise la réflexion sur ce que nous faisons et nous permet de rester informés des situations administratives en constante évolution. Les réunions TS se concentrent davantage sur les détails pratiques, tandis que les AP permettent de creuser plus profondément des sujets internes.

J'apprécie particulièrement l'AP, car elle offre l'opportunité de partager et d'analyser des situations. Ce processus m'aide à grandir en tant que travailleuse sociale, me permettant de réfléchir à la manière dont j'aborde une situation, de comprendre mes émotions et de voir les choses sous un autre angle. Cette activité bi-hebdomadaire apporte de la légèreté à de nombreuses discussions, ce qui manquait dans mes précédents rôles.

Un exemple de cela remonte à lorsque j'ai analysé la situation d'une famille où il y avait un fort déséquilibre dans les rôles internes. Il s'agissait d'une famille nombreuse, composée de sept personnes dont la gestion de tout reposait uniquement sur le frère aîné. Grâce au partage de mon dilemme avec l'équipe et à notre travail commun pour trouver une solution rétablissant un équilibre familial bénéfique pour tous les membres, nous avons pu identifier une méthode efficace. Cette approche m'a permis de mieux accompagner la famille, et aujourd'hui, je constate des résultats nettement plus positifs.



Dans mes expériences passées, j'ai dû gérer de nombreuses situations seules, avec peu de soutien. Bien sûr, j'avais l'occasion de discuter des situations avec mes collègues, mais étant donné la charge de travail, les conversations étaient souvent brèves. L'approche d'ELIA, où beaucoup de temps est consacré au partage en groupe a est inestimable. Cela me permet de réorganiser mes pensées et mes émotions, ce qui m'aide à mieux suivre les familles.



Une fois que j'ai commencé à travailler avec les familles, j'ai mieux compris comment ELIA fonctionnait. Ma compréhension initiale de la "démarche résolutive" était assez proche de la réalité, mais elle manquait de certains détails. D'après ce que j'ai observé, l'objectif principal est de mettre la personne que nous accompagnons au centre. Cela signifie poser des questions ouvertes pour que nos pensées ne se superposent pas aux leurs et les accompagner vers plus d'autonomie. Cette approche correspondait à mes attentes, mais elle ne se limitait pas seulement à cela.

Au cours des six mois que j'ai passés chez ELIA, j'ai appris à apprécier l'importance de toujours valoriser l'autonomie de la personne. La clé pour accompagner efficacement une famille est toujours de la mettre au centre et de lui rappeler qu'elle est celle qui doit façonner sa vie et non nous. Les aider à devenir les protagonistes de leur propre vie, plutôt que de simples suiveurs, c'est ce qui manquait dans mes expériences passées. Dans ces rôles, je faisais souvent des tâches administratives à leur place au lieu de les responsabiliser pour qu'ils puissent les faire eux-mêmes. Cela était souvent lié au manque de temps et il semblait que fournir une solution rapide était la manière la plus facile de les aider.

Depuis mon arrivée chez ELIA, j'apprécie véritablement le temps de qualité passé avec les individus que je soutiens ce qui me permet de créer des résultats réels dans leur vie. Cela me permet de leur montrer comment les choses fonctionnent, plutôt que de les faire à leur place, et cela leur donne un sens de valeur qui n'existait pas dans mes rôles précédents.

L'écoute et la présence de nous, assistants sociaux, montrent aux personnes qu'elles ont de la valeur, et leur sentiment de valeur a ensuite un résultat positif dans leur vie, de manière concrète.

“ De plus, un aspect de la "démarche résolutive" que j'ai compris depuis mon arrivée chez ELIA est l'importance de la prise en compte des émotions – en se concentrant sur quatre : joie, peur, tristesse, colère. Encourager une personne à exprimer ses émotions en se concentrant sur quatre émotions principales permet de clarifier ses ressentis et favorise la réflexion. ”

Depuis que je suis ici, je commence véritablement à me sentir comme une ressource pour les personnes que j'accompagne et c'est une sensation magnifique. Je suis heureuse de donner aux familles avec lesquelles je travaille les outils pour vivre une vie meilleure et cela me rend joyeuse de rentrer chez moi avec le sourire. Créer des résultats à long terme plutôt que des solutions à court terme me fait sentir que je crée un véritable changement social et personnel, ce que j'ai toujours voulu accomplir. J'ai toujours été motivée par le désir de créer un changement positif dans la société, et mon travail avec ces familles me fait sentir que cela se réalise.

Voir comment les gens s'améliorent au cours du processus d'accompagnement me fait sentir que je les aide véritablement, et en même temps, j'apprends beaucoup d'eux, ce qui rend mes journées précieuses. Bien sûr, c'est un processus continu. À chaque nouvelle situation que je rencontre, j'apprends davantage, et je me sens soutenue par mes collègues, car je peux toujours partager ce qui se passe et recevoir des retours constructifs.

Faire partie de cette équipe m'a permis de mettre en pratique mes plus grands intérêts de migration et sociologie, d'intégrer mon parcours et de voir comment des aspects de moi-même résonnent dans ce travail. Je peux enfin voir comment mon passé multiculturel dans divers contextes internationaux m'aide à me connecter avec des personnes de toutes parts du monde. Mon intérêt pour les différentes cultures et les questions géopolitiques me permet de mieux comprendre ce qu'elles ressentent. En même temps, la nouvelle perspective que j'ai acquise chez ELIA me permet de consacrer du temps de qualité à ces personnes, de les aider à s'exprimer et à se sentir entendues. En les écoutant, je peux les aider à avancer dans leurs propres intérêts et objectifs de vie, et non en prenant leur place comme je le faisais dans mes précédents rôles en tant que travailleuse sociale ou en observant depuis une perspective académique lors de mes recherches de terrain au Sénégal.

Je suis véritablement heureuse de créer un changement significatif, et ce travail me permet de le faire. Je suis impatiente de continuer à apprendre et à améliorer ma pratique dans ce domaine et au sein de cette association afin de mieux accompagner les familles avec lesquelles nous travaillons et améliorer leur vie en les écoutant et en les recentrant. Ce rôle me permet de témoigner de la transformation de la vie des gens, et voir qu'ils se libèrent enfin de l'instabilité et du manque de considération qu'ils ont vécus pendant des années me fait sentir que le travail que nous accomplissons chaque jour à réellement du sens.

Je suis véritablement heureuse de créer un changement significatif, et ce travail me permet de le faire. Je suis impatiente de continuer à apprendre et à améliorer ma pratique dans ce domaine et au sein de cette association afin de mieux accompagner les familles avec lesquelles nous travaillons et améliorer leur vie en les écoutant et en les recentrant. Ce rôle me permet de témoigner de la transformation de la vie des gens, et voir qu'ils se libèrent enfin de l'instabilité et du manque de considération qu'ils ont vécus pendant des années me fait sentir que le travail que nous accomplissons chaque jour à réellement du sens.

Distanciation de ses représentations et accueil de l'Autre : les conditions sine qua non de l'accompagnement à l'autonomie

Estelle GARIN-MICHAUD
Conseillère en Insertion Professionnelle



Cela fait maintenant plus d'un an que j'ai intégré l'association ELIA, quelques mois après l'obtention de mon diplôme de conseillère en insertion professionnelle. L'opportunité qui s'offrait à moi était celle d'occuper un nouveau poste au sein de l'association : un poste qui représentait à la fois un défi et une reconversion professionnelle. Ainsi, l'enjeu initial consistait à m'approprier ma nouvelle fonction tout en concevant des outils adaptés à ce rôle, en cohérence avec la démarche pédagogique et la mission de l'équipe.

Lors de ma formation, l'importance de ne pas "faire à la place" des personnes que j'accompagnais était un principe fondamental. Néanmoins, après plusieurs échanges avec d'autres conseillers en insertion professionnelle (CIP), j'ai pris conscience que la réalité du terrain pouvait s'avérer plus complexe. En effet, il est parfois tentant et plus facile, en tant que CIP, d'agir directement à la place de la personne accompagnée, en pensant que cela représente un gain de temps pour tout le monde. En toute bonne foi, l'accompagnant peut également penser qu'il sait ce qui est bon pour l'autre. Cela peut inclure des actions comme chercher des offres d'emploi pour la personne, rédiger son CV, voire même postuler en son nom. Pourtant, bien que ces actions puissent sembler efficaces à court terme, elles ne répondent pas réellement à l'objectif de favoriser son autonomie.



Ce qui m'a particulièrement marquée lorsque j'ai découvert l'approche d'ELIA, c'est la volonté de placer la personne au cœur de son propre parcours d'insertion. Autrement dit, l'objectif n'est pas de lui "trouver" un emploi rapidement, mais plutôt de lui permettre d'acquérir l'autonomie nécessaire à une recherche d'emploi durable et épanouie.

un outil
spécifique à
l'accompagnement
professionnel

Pour y parvenir, il est essentiel de commencer l'accompagnement en partant du vécu et des besoins spécifiques de la personne. A partir de la grille diagnostique d'auto-évaluation utilisée par l'équipe pédagogique, j'ai créé un outil spécifique à l'accompagnement professionnel. Cet outil permet à la personne de réaliser un état des lieux de ses compétences en matière de recherche d'emploi et d'identifier les domaines où elle peut encore progresser pour devenir autonome. Ce premier bilan est crucial pour qu'elle prenne conscience de ses besoins et s'investisse activement dans son parcours.

Dans chaque accompagnement, il arrive que la personne ait besoin de plus de temps pour assimiler certaines notions liées à la recherche d'emploi. Au lieu de précipiter les choses, nous prenons un temps supplémentaire ensemble afin de favoriser une compréhension progressive et approfondie des outils et démarches. L'objectif n'est pas de répondre à une urgence, mais bien de permettre à la personne de devenir pleinement autonome dans sa recherche d'emploi en France. Ce travail demande une attention particulière à chaque individu et à son propre rythme.

Un exemple ...

Un exemple marquant de l'impact de cette approche a eu lieu lors d'un entretien avec Madame T, où j'ai réalisé que je n'avais pas suffisamment pris en compte son cadre de référence, et que j'avais en réalité projeté le mien.

Lorsque j'ai rencontré Madame T, elle était en France depuis environ 2 ans et avait déjà de bonnes notions en français. Pourtant, n'ayant que très peu confiance en elle, réaliser nos entretiens avec un interprète la rassurait beaucoup ; pour être sûre de ne manquer aucune information mais aussi car elle sous estimait son niveau de français et pensait que je ne la comprendrais pas. Pourtant très dynamique, volontaire et ayant de nombreuses expériences professionnelles en Russie, Madame T se dévalorisait beaucoup lors de nos échanges.

L'entretien que j'évoque ici a eu lieu au début de l'accompagnement professionnel lorsqu'elle me racontait pour la première fois son parcours. Au cours de cet échange, je lui ai posé des questions simples sur son projet et ses domaines d'intérêt en pensant que cela suffirait à comprendre ses motivations. Toutefois, cette approche n'a pas permis d'établir une réelle connexion, et un sentiment d'incompréhension s'est installé.

Dans l'optique de débloquer la situation, j'ai choisi de partager mon propre parcours de reconversion professionnelle, pensant que cela aiderait à clarifier mes propos. J'ai alors introduit la notion de sens et de plaisir au travail, pensant que cette expérience personnelle pourrait être un point d'ancrage pour notre échange. Cependant, j'ai vite constaté que cette notion était loin d'être comprise de la même manière de part et d'autre. En effet, son regard m'a immédiatement fait comprendre l'écart de compréhension, et elle m'a interrogée sur l'intérêt même de trouver du plaisir au travail.

Ce simple échange m'a fait réaliser que nous ne partageons pas du tout la même définition du travail. Ce décalage a été un véritable moment de prise de conscience pour moi. Nous parlions toutes les deux de travail, mais avec des représentations radicalement différentes.

Elle m'a confié que, pour elle, le travail représentait avant tout une contrainte et qu'elle n'avait jamais envisagé la possibilité d'y trouver du plaisir. Son témoignage m'a éclairée sur son vécu : elle se rendait chaque jour au travail avec une lettre de démission dans son sac, prête à la remettre si la situation devenait trop difficile. Ses expériences professionnelles passées avaient été marquées par des relations conflictuelles avec des supérieurs hiérarchiques très autoritaires, parfois violents verbalement. Elle m'a d'ailleurs expliqué qu'en Russie, son pays d'origine, il était courant d'avoir une lettre de démission prête à être remise en cas de conflit. Cette perception du travail, axée uniquement sur la nécessité financière, contrastait profondément avec la notion d'épanouissement professionnel que j'avais en tête. Cette discussion m'a permis de mieux comprendre son cadre de référence et d'adapter l'accompagnement à ses besoins spécifiques. Une fois que nous avons pris le temps de clarifier nos visions respectives du travail, l'échange a pris une tournure plus constructive.

Le fait d'approfondir la discussion et de lui proposer de reformuler certaines de ses réponses m'a également conforté dans l'idée qu'il était difficile pour elle de parler positivement de ses expériences et de ce qu'elle avait pu y apprendre. Lorsque nous avons travaillé sur la recherche de ses savoir-être, il lui était impossible de citer même un seul de ses points forts, car elle se sentait mal à l'aise de pointer des aspects positifs chez elle. Surtout, elle ne percevait pas les bénéfices qu'elle pouvait tirer de la prise de conscience de ses savoir-être.

Cet exercice a été un véritable défi pour elle, mais également pour moi. En effet, il m'a démontré à quel point il est primordial d'être comprise avec précision lorsque j'explique quels sont les objectifs derrière un tel exercice.

Conclusion

Cette expérience a été un véritable enseignement pour moi sur l'importance de valider et comprendre le cadre de référence de la personne accompagnée, au lieu de projeter le mien. En me confrontant à ce décalage, j'ai pris conscience de la nécessité d'être à l'écoute des perceptions de l'autre, et de ne pas supposer que mes propres expériences ou valeurs correspondent aux siennes.

Cela a renforcé mon engagement à mieux comprendre les représentations personnelles de chaque individu afin de personnaliser mes accompagnements et d'être plus en phase avec leurs besoins. En effet, notre parcours, notre culture, nos expériences et notre histoire influencent profondément notre manière de percevoir et d'agir. Même lorsque l'on prend conscience de ces biais, il est facile de les laisser guider nos actions, notamment lors des entretiens. Cela m'a poussée à être plus vigilante et à m'interroger davantage sur mes perceptions avant chaque rendez-vous. Avant d'accompagner l'autre, il est essentiel de prendre un moment pour remettre en question nos propres biais et de faire en sorte que l'accompagnement repose réellement sur la compréhension mutuelle et le respect du vécu de la personne.

Enfin, j'ai compris que l'accueil de l'Autre jouait un rôle essentiel dans le processus d'intégration d'une personne et sans doute plus globalement au niveau sociétal. Accueillir quelqu'un, ce n'est pas seulement l'écouter, c'est aussi reconnaître sa valeur ajoutée, lui montrer qu'elle est acceptée et comprise. Quand cette personne sent que sa perception est prise en compte et validée, elle peut alors trouver par elle-même des solutions qui lui conviennent vraiment. Ces solutions seront bien plus pertinentes que celles que j'aurais pu lui proposer, car elles viennent d'elle et sont adaptées à sa propre réalité.

De la volonté de valoriser le travail social à la culture de l'évaluation

Carine PEKIC
Responsable Administrative et Financière



De nombreux observatoires ont été créés en France sur des domaines très différents. Certains sont dédiés à des secteurs d'activités (santé, BTP, économie sociale et solidaire...) quand d'autres se tournent vers des sujets sociétaux comme les inégalités, la qualité de vie au travail, les prisons... Existe-il un sens commun à ces observatoires ? C'est une question qui m'intéresse particulièrement puisque j'ai travaillé pendant 14 ans dans l'un d'entre eux.

Ma réponse est oui et je partage l'analyse de Joëlle Le Marec, professeure en Sciences de l'information et de la communication à l'université Paris Diderot qu'elle livre dans un de ses articles :

« Un observatoire est « un dispositif chargé de résoudre au moins l'un des problèmes, explicitement formulé : un manque de visibilité ».

Ainsi, la création d'un observatoire est motivée par le besoin d'accroître la visibilité d'un domaine ou d'une problématique. L'objectif va donc consister à construire une représentation de ce domaine le plus objectivement possible, représentation qui sera portée et partagée par un ensemble d'acteurs. L'observatoire va donner des clés de compréhension pour promouvoir un domaine et le défendre. Je pense qu'il y a nécessairement un côté engageant dans un observatoire.

La suite de l'article est éclairante puisqu'elle explique le « lien entre visibilité et évaluation de l'efficacité des actions menées pour la développer ». Autrement dit, mesurer et plus précisément mesurer les actions qui vont avoir des effets sur le domaine en question va le rendre visible.

Notons que le slogan de l'observatoire national de l'économie sociale et solidaire (ESS) va dans ce sens :

« Ce qui n'est pas compté, ne compte pas ! »



Aussi surprenant que cela puisse paraître, cette réflexion sur le sens originel des observatoires, se retrouve dans l'ADN d'ELIA. En effet, après deux années passées chez ELIA, je trouve de fortes similitudes entre les caractéristiques d'un observatoire et la culture de l'évaluation de l'association.

En effet dès sa création, ELIA a mis au centre de ses préoccupations, la visibilité du travail social. L'objectif est de casser les préjugés du travail social pour construire d'autres représentations, celles souhaitées par Elia sont par exemple : professionnalisme, utilité, effets positifs sur la société. Accroître la visibilité permet :

- A l'association de défendre l'efficacité de son modèle qui est atypique, puisqu'il est le premier et le seul en France à être 100% en bail glissant.
- Aux financeurs de mesurer l'impact de ses actions.
- A la société civile de prendre connaissance des impacts positifs du travail social sur « notre vivre ensemble ». On sort ici d'une logique purement centrée sur l'association. C'est une vision beaucoup plus large.

Ces représentations vont s'appuyer sur des éléments factuels, sur de la donnée objective. Autrement dit, rendre visible le travail social nécessite la mise en place d'un système d'évaluation. Le fait de choisir comme première lettre de l'acronyme ELIA « Evaluation » en dit long sur la volonté de mesurer, apprécier, objectiver.

Encore faut-il convaincre les acteurs du secteur social de l'importance de cette évaluation alors que celle-ci ne fait pas nécessairement partie de la représentation qu'ils ont de leur travail. Les résistances peuvent être fortes.

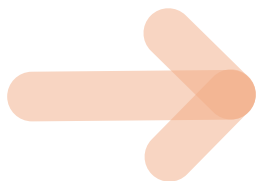
Bien souvent, le travail social est vu comme un domaine complexe qui ne peut pas être mesuré. Vu sous cet angle, il est impossible d'apprécier avec des chiffres des processus d'accompagnement longs, des interactions ... car ce serait trop réducteur.

Autre méfiance à l'égard de l'évaluation : la volonté de mesurer les effets de l'action sociale a un côté déshumanisant. C'est la représentation du domaine des statistiques qui est visée ici. Car en effet, celui-ci est généralement associé à des logiques économiques (analyse de coût/bénéfice, reporting en vue d'augmenter la productivité au travail ...). Or, le travail social qui touche aux relations humaines ne rentre pas dans cette logique.

Enfin, l'évaluation peut être perçue comme un moyen de surveiller ou contrôler les performances individuelles des salariés ce qui crée de la méfiance.

Autant de peurs qui peuvent freiner les travailleurs sociaux à faire remonter de informations chiffrées sur leur travail, comme la durée d'accompagnement, le nombre de visites...

Cela amène une interrogation : comment Elia réussit à mettre en place une culture de l'évaluation au sein de l'association ?



Il s'agit tout d'abord de convaincre et de rassurer les équipes en expliquant les objectifs de l'évaluation, à savoir la valorisation du travail social. Elia s'appuie pour cela sur la démarche résolutive, véritable pilier de l'association. Celle-ci fait appel à l'intelligence et la responsabilisation de chacun. Le message porté par la direction est le suivant : si on ne valorise pas nos métiers, personne ne le fera pour nous. C'est de la responsabilité de chacun de défendre son métier et de montrer son travail. Et ce message est compris et travaillé avec les équipes. L'évaluation est expliquée, parlée avec l'ensemble du personnel.

Ainsi, chaque personne est impliquée et devient responsable. Concrètement cela signifie d'aller chercher des données quantitatives et qualitatives auprès de chaque service (pédagogique, technique, administratif, direction) pour que chacun, à sa place, puisse valoriser son travail et le fasse en confiance. Ce sont ces données, non biaisées par les peurs, qui vont permettre de rendre compte d'une réalité métier.

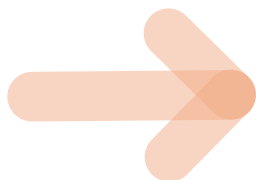
L'évaluation, rendue travaillable, va donner naissance à des témoignages chaque année de la part des travailleurs sociaux dans le rapport d'activité, des récits en toute sincérité qui montrent ce que permet le travail social pour les personnes accompagnées, mais aussi les émotions qui ont pu traverser l'accompagnant et ce qu'il a dû aller chercher comme solution. L'évaluation est également une « fabrique » à carnets de bord avec des informations précises répertoriées par chaque salarié (nombre d'intervention de l'équipe technique ventilé par poste, nombre d'heures d'interprétariat sollicitées, nombre, objet et lieu des entretiens pédagogiques, nombre de loyers réglés...). Cette collecte d'information qui est un travail de fourmi n'est possible que s'il est compris collectivement et perçu comme utile pour tous (pour les salariés, financeurs, partenaires, société civile ...)



Ensuite, insuffler une culture de l'évaluation passe nécessairement par de l'investissement en temps et en ressources. Il s'agit de donner des moyens permanents à l'association pour structurer un système d'information. Le mot « permanent » est important car l'observation requiert du temps, de la méthodologie, de la réflexion de fond qui se poursuit au fil des années. Voici, à titre illustratif, des moyens mis à disposition par l'association :

- Le recueil de données qui mobilise les équipes est prévu dans le temps de travail de chacun
- Des outils de collecte sont mis à disposition pour faciliter le recueil d'information
- Les compétences en analyse de données et infographie sont mises à profit. De formation Bac+5 en statistiques et analyse de l'information, environ 30% de mon poste de responsable administrative et financière est consacré à l'évaluation.

A mon sens, ces décisions de la direction illustrent bien la volonté affirmée d'Elia d'investir dans l'évaluation. Elle se donne les moyens de son ambition.



Enfin, on ne peut pas parler véritablement de culture d'entreprise sans valeur commune. C'est ce qui garantit l'adhésion à long terme de l'ensemble du personnel au projet. Chez Elia, la culture de l'évaluation va de pair avec l'éthique qui se décline en trois points :

- L'attention portée à la qualité de la donnée. Les indicateurs de la file active (nombre de logements captés, de familles entrées, taux de bail glissant, taux de vacance ...) sont par exemple vérifiés au moins une fois par mois par l'équipe cadre et la direction. Ou encore, au moment du recueil des statistiques pour le rapport annuel, j'organise des temps d'échanges en bilatéral avec les salariés. Bien que ces derniers saisissent eux-mêmes les informations dans les bases de données, ces réunions permettent une aide au remplissage et un contrôle de cohérence.
- La vigilance dans le choix des indicateurs. Pour approcher au mieux la réalité complexe du travail social et rendre compte des actions de l'association, les indicateurs sont multiples (plus de 200) et robustes. Cela signifie qu'ils sont suffisamment stables pour qu'une variation, si elle est observée, reflète bien une réalité (et ne soit pas le fait d'un biais statistique). Cette robustesse se construit dans le temps.
- L'importance accordée à la transparence. C'est en partageant nos analyses sur la base de nos données (en interne, avec les partenaires et financeurs...) et en essayant de rendre compréhensible des phénomènes complexes que l'association poursuit son objectif de donner une image la plus juste possible du travail social et de son activité.

Conclusion



En plaçant l'évaluation au centre de son modèle (au côté du bail glissant et de la démarche résolutive), Elia se donne les moyens de valoriser et objectiver le travail social. Plus qu'un objectif, l'évaluation fait partie intégrante de la culture de l'association. Le système d'information qui en découle, s'est construit année après année et continue à évoluer. Il n'est certainement pas parfait (on peut toujours l'améliorer), ni unique, ni transposable à d'autres structures, mais il montre que l'évaluation dans le travail social est possible.



Les enjeux de l'évaluation dans la démarche qualité

Carine DEBAY
Chargée de missions-RH et Veille réglementaire



Depuis 2022 je suis en charge chez Elia des missions relatives aux ressources humaines et à la veille réglementaire. Cette veille réglementaire englobe les attendus juridiques et notamment les obligations liées à la qualité.

L'association étant agréée en tant que Centre Provisoire d'Hébergement de 100 places, cela nous classe dans la catégorie des ESSMS (Etablissements et services sociaux et médico-sociaux). Les ESSMS ont pour vocation d'accueillir et d'accompagner des personnes dépendantes, souffrant de handicap, ou en situation d'exclusion sociale. Ils sont définis et régis par l'article L 312.1 du code de l'action sociale et des familles.

Cette classification regroupe à ce jour 35 types des établissements différents, à titre d'exemple, on y compte les IME (Instituts Médico-Educatifs), les ESAT (Etablissements et Services d'Accompagnement par le travail), les EHPAD (Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes), les CHRS (Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale)...

Les ESSMS sont soumis à des obligations spécifiques, dont la nouvelle évaluation Qualité portée par la HAS (Haute Autorité de Santé) depuis 2019.



Cette démarche a pour vocation de :



- Recueillir l'expression des personnes accompagnées et de leurs représentants,
- Interroger les pratiques des professionnels,
- Questionner les organisations mises en place par la gouvernance au regard des bonnes pratiques.

Cela au travers des enjeux forts, pour permettre à chacun d'être acteur de son parcours, pour renforcer la dynamique qualité des structures dans un principe d'amélioration continue, ou encore promouvoir une démarche porteuse de sens.

Lors de mes différentes expériences professionnelles passées, j'ai souvent investi le domaine de la gestion qualité. Cela dans différents secteurs d'activité (sanitaire, remboursement des soins de santé, ESSMS) et donc vis-à-vis de différents organismes accréditeurs (Cofrac, Sécurité sociale, Afnor, HAS).

Avant mon entrée, chez Elia, j'étais responsable Qualité dans un EHPAD, où j'ai pu mettre en place le système de gestion de la qualité et la préparation à l'évaluation HAS en déployant le référentiel sur site.

Je transpose aujourd'hui, ces compétences et savoirs pour l'association ELIA. Même si le référentiel HAS est commun à tous les ESSMS, le cœur d'activité chez Elia est nettement différent de ceux pour lesquels j'ai travaillé précédemment. C'est donc l'occasion pour moi d'approfondir, d'apprendre encore au travers la préparation à l'évaluation HAS. Pour cela je peux m'appuyer sur une équipe mobilisée et sur le travail d'évaluation initié en interne.

DE L'ÉVALUATION ELIA A L'ÉVALUATION HAS

En lien avec les écrits de Fabrice BIZET et de Carine Pekic, qui précisent la pratique évaluative chez Elia, je cherche ici à relier notre investissement à évaluer le travail réalisé, aux attendus de l'évaluation HAS, mais aussi à notre préparation.

En effet, dès sa création, Elia s'est attachée de part sa responsabilité d'acteur du travail social, à rendre lisible son action. Pour se faire elle s'est lancée dans une démarche d'évaluation. Entreprendre ce travail de mesure qualitative et quantitative répond à 3 enjeux :

- Assurer la pérennité de l'association,
- Permettre aux partenaires de participer à un projet porteur, efficace et humaniste,
- Construire une société où chacun trouve sa place.

Elia s'est engagée dans un système d'évaluation humanisant permettant de garantir le progrès continu et le professionnalisme.

Au travers des outils statistiques (taux d'occupation, file active, taux de rotation...), des indicateurs de processus (entretiens réalisés, études de situations, récits d'accompagnements...), mais aussi l'autoévaluation (projet personnalisé, bilan...) Elia a mis en place une structure et une méthode personnalisée.

Une action qui résonne avec les attendus de l'évaluation HAS (interroger les pratiques, questionner les organisations, renforcer la dynamique qualité et l'amélioration continue...).

Un référentiel qualité a d'ailleurs été créé dès 2018 : AOCEM (Accompagnement, Organisation, Coopération et Management).

Le lien est donc clair et pertinent entre les enjeux de nos mesures, cette culture apprenante mise en place au quotidien et la notion d'amélioration continue, porte d'entrée d'une démarche qualité efficace.

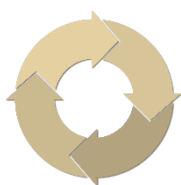
VERS UNE EVALUATION HAS REUSSIE

Le dispositif d'évaluation construit par la HAS, s'appuie sur un référentiel national commun à tous les ESSMS centré sur la personne accompagnée. C'est le socle du dispositif d'évaluation. Il répertorie les exigences à satisfaire par l'ESSMS et les éléments nécessaires à leur évaluation.

Les champs d'application associés aux différents critères du référentiel permettent de l'adapter à la diversité du secteur social et médico-social.

Le référentiel s'appuie sur un manuel qui définit trois méthodes pour évaluer les pratiques et les organisations, au plus proche du terrain. Elles se traduisent par des entretiens avec les personnes accompagnées, les professionnels et la gouvernance des ESSMS, des observations et un recueil de documentation.

L'évaluation est réalisée par un cabinet indépendant de la structure et agréé par les autorités, le rapport est produit suite à une évaluation sur site tous les 5 ans. Ce rythme est porteur de sens pour l'ESSMS et leurs professionnels car il correspond notamment à celui du projet d'établissement. Il permet de réinterroger de manière plus régulière les pratiques et les organisations au bénéfice des personnes accueillies.



Pour ce faire, des auto-évaluations permettent de se préparer au mieux au jour J, mais surtout de développer ce principe d'amélioration continue.

Le référentiel est structuré en 3 chapitres : la personne / Les professionnels / l'ESSMS, et autour de 9 thématiques qui permettent d'évaluer la qualité des accompagnements des personnes :

1. La bientraitance et l'éthique
2. Les droits de la personne accompagnée
3. L'expression et la participation de la personne accompagnée
4. La co-construction et la personnalisation du projet d'accompagnement
5. L'accompagnement à l'autonomie
6. L'accompagnement à la santé
7. La continuité et la fluidité des parcours
8. La politique des ressources humaines
9. La démarche qualité et gestion des risques

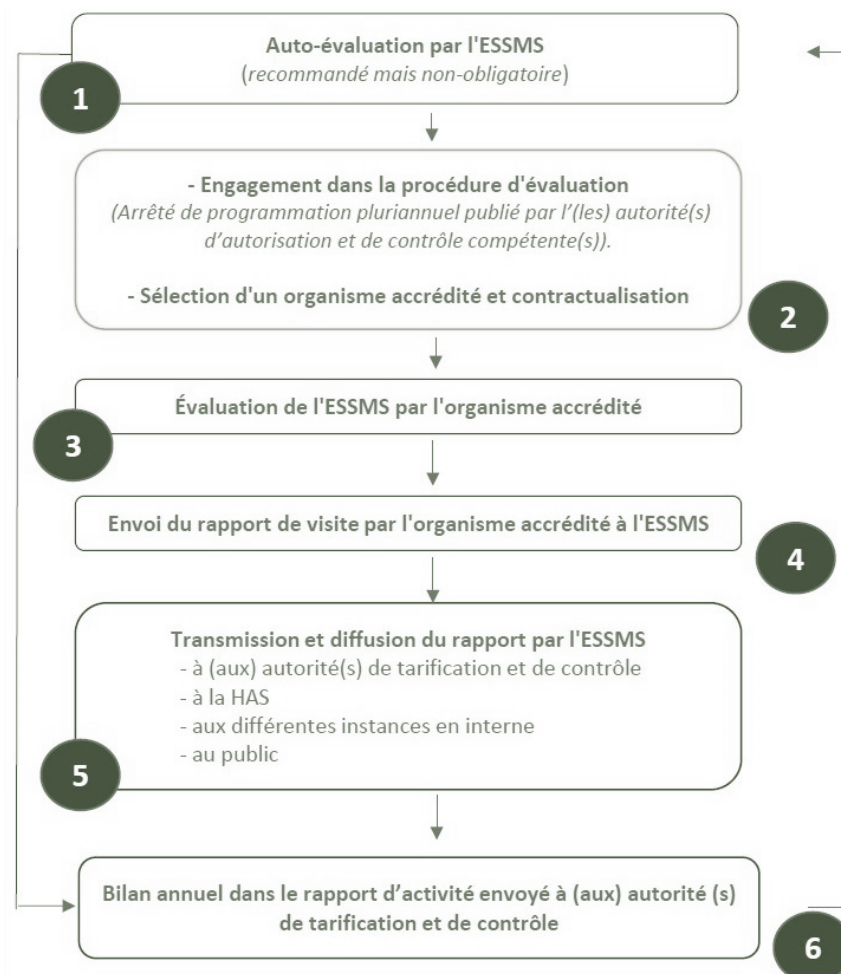
Le référentiel compte au total :



En tant que CPH nous sommes concernés par :



qui impliquent la mise en place d'un plan d'actions spécifiques dans la continuité immédiate de la visite d'évaluation.



Notre période d'évaluation n'a pour l'instant pas encore été communiquée, cependant nous travaillons au quotidien à notre évaluation et à la mise en place d'une démarche qualité efficiente.

Grâce à ce travail quotidien visant une culture apprenante, de nombreuses actions sont mises en place :

- Entretiens de suivi,
- Points de situations,
- Traçabilité des informations,
- Récits d'accompagnements,
- Analyses de pratiques,
- Diagnostics,
- Adhésion et motivation des équipes,
- Organisation du système d'information,
- Politique qualité et RH,
- Engagement de la gouvernance
- -...

Aussi, des temps dédiés à l'auto-évaluation, sont régulièrement planifiés afin de balayer l'ensemble des critères et ainsi mettre en parallèle nos réalisations, la traçabilité des éléments et la mise en place d'actions correctives si nécessaires.

A ce jour :

4
Auto-
évaluations
réalisées

70
critères
contrôlés

Un exemple ...

A titre d'exemple réponse au critère 1-6-2 :

« L'expression de la personne accompagnée est recueillie tout au long de son accompagnement »

Éléments d'évaluation :

- Les professionnels facilitent l'expression de la personne accompagnée.
- Les professionnels utilisent des moyens et outils qui facilitent leur expression.

Éléments de réponse Elia :

- Postures et Techniques de questionnement, apports de la démarche résolutive,
- Appels aux interprètes,
- Outils d'accompagnements déployés : Contrat d'accompagnement social, Projet Personnalisé de la personne, Bilan...
- Éléments documentaires fournis :
- Supports de formation ; mise en pratique et questionnement de la démarche résolutive,
- Feuilles d'émargement de la formation à la démarche résolutive des travailleurs sociaux,
- Statistiques des entretiens réalisés avec interprètes,
- Outils d'accompagnements présents aux dossiers pédagogiques.

Conclusion



La définition fournie pour Evaluation est : Déterminer la valeur de quelque chose.

Qu'il s'agisse de l'évaluation quotidienne de nos actions, ou de la préparation à l'évaluation HAS, l'objectif reste de mesurer la valeur du travail social réalisé chez Elia.

Le but n'étant pas simplement de constater et mettre en lumière nos réussites, mais aussi et surtout de rectifier nos actions en fonction des difficultés identifiées et des problématiques qui peuvent émerger et ainsi valoriser le travail effectué.

J'ai à cœur de participer à cette mission, d'apporter mes compétences dans le domaine de la qualité, et développer mes connaissances liées à l'accompagnement social spécifique réalisé chez Elia.



Une année riche en formation

Marie-Laure CHAZEMARTIN
Assistante de gestion



En 2024 j'ai eu l'opportunité de suivre plusieurs formations chez Elia qui ne sont pas toutes liées à mon cœur d'activité. Ces formations m'ont permis d'acquérir de nouvelles compétences et aussi de développer de nouveaux savoir-être.



La première, et la plus attendue, la formation sur la méthode résolutive, méthode utilisée au quotidien par les travailleurs sociaux lors de leurs suivis des familles accompagnées.

Depuis mon arrivée j'ai souvent entendu « tu verras quand tu auras eu la formation ».

La méthode résolutive, plutôt que l'analyse des causes d'un problème, c'est s'appuyer sur les ressources, les compétences de la personne pour aller vers un changement souhaité dans le futur. L'accompagnant utilise des techniques d'entretiens, des outils d'intervention spécifiques pour cela. Si la méthode résolutive paraît simple lors de la première approche explicative, il s'avère qu'elle n'est pas si aisée lorsqu'arrive l'étape des jeux de rôle lors de la formation. En effet, pour mener son entretien l'intervenant s'appuie sur la méthode des questions ouvertes. Dans un premier temps j'ai réalisé que j'utilisais quasi systématiquement des questions fermées et dans un deuxième temps qu'il n'était pas si simple de basculer vers des questions ouvertes.

Cependant, grâce aux jeux de rôles, j'ai pu comprendre pleinement l'intérêt de la méthode résolutive qui questionne sur son ressenti et pousse à aller chercher au fond de soi les ressources nécessaires pour pouvoir aller de l'avant.

La deuxième formation, Exil et traumatisme, dispensée sur deux modules de un jour, est une formation créée par l'association OSIRIS et adaptée à l'activité d'Elia. Nous y avons abordé les notions et les définitions de l'exil et ses conséquences : les traumatismes. Cette formation m'a été bénéfique sur deux points différents : comprendre plus en profondeur le public que nous recevons chez Elia ainsi qu'avoir une meilleure vision du travail effectué par mes collègues travailleuses sociales, des difficultés auxquelles elles sont confrontées tous les jours ainsi que de mieux cerner leur quotidien.

Enfin les dernières formations, formation incendie, geste et soins d'urgence, évacuation des locaux en cas d'incendie qui peuvent être regroupées en « package » sécurité de base. Ces formations, beaucoup plus classiques et communes, sont venues renforcer et compléter ma formation de secouriste passée il y a quelques années.

Conclusion

Je suis quelqu'un de curieux et qui aime apprendre de nouvelles choses. J'ai eu la chance cette année de pouvoir faire plusieurs formations et j'ai apprécié d'avoir la possibilité de suivre les deux premières que je n'aurais pas eu l'occasion de suivre dans une autre entreprise.

Donner la possibilité à tout le monde de pouvoir suivre ces formations apporte plusieurs éléments positifs. Tout d'abord cela démontre une volonté de l'encadrement de ne laisser personne de côté. Mais surtout cela permet de souder une équipe en partageant ce temps de formation et en parlant ensuite un langage commun.



La méthode résolutive m'a amené à un questionnement interne et à une observation de mon propre fonctionnement, à me questionner sur mes relations avec les autres pour arriver à reformuler, modifier certaines réponses. Par exemple, au service administratif nous travaillons en étroite collaboration avec les bailleurs sociaux. Cette année Logirem, bailleur chez lequel nous avons le plus de logements, a été fusionné avec Erilia. Du point de vue administratif cela a occasionné plein de petits « problèmes » de gestion qui sont venus gripper les process. Plutôt que d'être mécontente seule dans mon coin et de devoir gérer ma frustration, la méthode résolutive m'a aidé à prendre en compte le contexte particulier de la situation, de considérer l'environnement dans toutes ses dimensions et de trouver des solutions avec les ressources dont chacun d'entre nous dispose.



Suite à ces formations je comprends mieux l'environnement dans lequel j'évolue et les difficultés auxquelles sont confrontés les travailleurs sociaux. J'espère pouvoir suivre d'autres formations comme celles-ci qui sont un vrai enrichissement.

6

PARTENAIRES ET FINANCEURS

Nos partenaires institutionnels et financiers



Délégation interministérielle
à l'accueil et à l'intégration
des réfugiés



Nos partenaires bailleurs



famille &
provence
SOLUTIONS D'HABITAT



Les accompagnants de notre réussite

Convention de mécénat



bluedrop.fr

ECP EXPERTISE
COMPTABLE
PROVENCE
MÉDITERRANÉE



**Intelligence collective
& communication**



Mucem

7 GLOSSAIRE

CPH : Les Centres Provisoires d'Hébergement (C.P.H.) accueillent les familles ou les personnes qui ont obtenu le statut de réfugié délivré par l'Office Français de Protection des Réfugiés et Apatrides (OFPRA) ou la Cour Nationale du Droit d'Asile (CNDA).

Source : <https://annuaire.action-sociale.org/etablisements/readaptation-sociale/centre-provisoire-hebergement--c-p-h---442.html>

IML : L'intermédiation locative est un système qui permet, grâce à l'intervention d'un tiers social (opérateur, organismes agréé par l'État ou association agréée par l'État), de sécuriser et de simplifier la relation entre le locataire et le bailleur. Elle repose sur un principe solidaire : les logements sont loués à des ménages en grande précarité, sortant par exemple des dispositifs d'hébergement et ne trouvant pas de logement sur le marché. Dans le cas d'Elia l'intermédiation locative prend la forme de la sous-location.

Source : <https://www.ecologie.gouv.fr/dispositifs-dintermediation-locative>

Réinstallés : Dans le contexte de l'UE et en particulier aux fins de cette étude, le transfert, à la demande du HCR et en fonction du besoin de protection internationale, d'un ressortissant d'un pays tiers ou d'un apatride, d'un pays tiers vers un État membre dans lequel il est autorisé à résider en vertu d'un des statuts suivants : (i) statut de réfugié au sens de l'article 2, point d, de la directive 2004/83/CE ; ou (ii) un statut offrant les mêmes droits et avantages que le statut de réfugiés, en vertu du droit national ou du droit européen.

Source : https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/default/files/00.resettlement_synthesis_report_french.pdf

FAMI : Le Fonds Asile, migrations et intégration vise à contribuer à une gestion efficace des flux migratoires intégrée au niveau de l'Union européenne.

Source : <https://www.touteurope.eu/l-europe-et-moi/le-fonds-asile-migrations-et-integration-fami/#:~:text=Objectifs-,Le%20Fonds%20Asile%2C%20migrations%20et%20int%C3%A9gration%20vise%20%C3%A0%20contribuer%20%C3%A0,l'immigration%20et%20d'asile.>

GIP-HIS : Organisme public à disposition du Préfet de la Région Île-de-France créé en 1993, le GIP Habitat et Interventions Sociales (GIP HIS) a pour mission d'accompagner vers le logement, ou le relogement, des publics en situation de précarité et rencontrant des difficultés d'accès au parc locatif.

Source : <https://www.qiphabitat.org/qui-sommes-nous/>

DGEF : La direction générale des étrangers en France (ministère de l'Intérieur) met en œuvre les orientations fixées par le Ministre, élabore les textes et veille à leur application. Elle évalue les actions publiques menées. Elle prépare et exécute le budget de la mission ministérielle « Immigration, asile et intégration » qui comporte deux programmes : 104 « Intégration et accès à la nationalité française » et 303 « Immigration et asile ».

Elle agit en concertation avec d'autres ministères et administrations, notamment les services de la justice, des affaires étrangères, des affaires sociales, du travail et du logement entre autres.

OFII : L'Office français de l'immigration et de l'intégration (OFII) est l'opérateur principal de la direction générale des étrangers en France (DGEF) qui conçoit et pilote les politiques d'immigration et d'intégration en France.

L'OFII a pour mission de participer à toutes actions administratives, sanitaires et sociales relatives :

- à l'entrée et au séjour d'une durée inférieure ou égale à trois mois des étrangers ;
- à l'accueil des demandeurs d'asile ;
- à l'installation en France, au titre du regroupement familial, du mariage avec un Français ou en vue d'y effectuer un travail salarié, d'étrangers ressortissants de pays tiers à l'Union européenne ;
- au contrôle médical des étrangers admis à séjourner en France pour une durée supérieure à trois mois ;
- au retour et à la réinsertion des étrangers dans leur pays d'origine ;
- à l'intégration en France des étrangers en situation régulière pendant leurs premières années de séjour par la mise en œuvre des dispositifs d'apprentissage de la langue française adaptés à leurs besoins et une formation civique organisée sur quatre journées.

Source : <https://www.immigration.interieur.gouv.fr/Accueil-et-accompagnement/Les-acteurs-de-l-integration/L-Office-francais-de-l-immigration-et-de-l-integration-OFII>

OFPRA : L'Ofpra est un établissement public administratif créé par la loi du 25 juillet 1952. En charge de l'application de la Convention de Genève du 28 juillet 1951 relative au statut des réfugiés, puis de la Convention de New York de 1954, il statue en toute indépendance sur les demandes d'asile et d'apatridie qui lui sont soumises. Depuis 2010, l'Ofpra est placé **sous la tutelle du ministère de l'Intérieur**.

Source : <https://www.ofpra.gouv.fr/fr/l-ofpra/presentation-generale>

CNDA : La Cour nationale du droit d'asile, compétente pour connaître des **décisions relatives aux demandes d'asile**, est une **juridiction administrative spécialisée** statuant en premier et dernier ressort sur les recours formés contre les décisions de l'Office français de protection des réfugiés et apatrides (OFPRA).

Cette juridiction, placée sous le **contrôle de cassation du Conseil d'Etat**, a une compétence nationale.

Elle est une **juridiction de plein contentieux** comme l'a reconnu le Conseil d'Etat depuis sa décision *Aldana Barrena* du 8 janvier 1982.

Cela signifie que le juge de l'asile ne se limite pas à annuler la décision prise par le directeur général de l'OFPRA mais qu'il substitue sa propre décision à cette dernière en se prononçant lui-même sur le droit du demandeur à la qualité de réfugié ou au bénéfice de la protection subsidiaire.

Source : <http://www.cnda.fr/La-CNDA/Competences-de-la-CNDA>

CADA : Les Centres d'Accueil de Demandeurs d'Asile (CADA) offrent aux demandeurs d'asile un lieu d'accueil pour toute la durée de l'étude de leur dossier de demande de statut de réfugié. Cet accueil prévoit leur hébergement, ainsi qu'un suivi administratif (accompagnement de la procédure de demande d'asile), un suivi social (accès aux soins, scolarisation des enfants, etc.) et une aide financière alimentaire. Les CADA sont en général gérés par des associations ou des entreprises.

L'accueil des demandeurs d'asile en France résulte de l'application de la Convention de Genève du 28 juillet 1951. C'est dans ce cadre que l'Etat finance les Centres d'Accueil de Demandeurs d'Asile (CADA) français.

Source : <https://annuaire.action-sociale.org/etablisements/readaptation-sociale/centre-accueil-demandeurs-asile--c-a-d-a---443.html>

DNA : Le dispositif national d'accueil (DNA) est destiné à l'accueil, l'hébergement et l'accompagnement des demandeurs d'asile et des réfugiés sans ressource ni logement.

Source : https://has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03/ane-accompagnement_personnes_cada_pg1.pdf

AHI : Le dispositif « Accueil, Hébergement, Insertion » (AHI) est destiné aux personnes en grande difficulté sociale, nécessitant une aide globale pour leur permettre d'accéder au logement et de retrouver leur autonomie. Il s'inscrit dans un service public de l'hébergement et d'accès au logement des personnes sans abri ou mal logées, visant à garantir à toute personne concernée des prestations adaptées à ses besoins pour lui permettre d'accéder dans le meilleur délai à un logement de droit commun.

Source : <http://www.vendee.gouv.fr/le-dispositif-d-accueil-d-hebergement-et-d-a764.html#:~:text=Le%20dispositif%20%C2%AB%20Accueil%2C%20H%C3%A9bergement%2C,et%20de%20retrouver%20leur%20autonomie.>

SIAO : Le Service Intégré de l'Accueil et de l'Orientation a pour vocation de simplifier les démarches d'accès à l'hébergement et au logement, de traiter avec équité les demandes, de coordonner les différents acteurs de la veille sociale et de l'accès au logement, de contribuer à la mise en place d'observatoires locaux.

Source : <https://www.finistere.gouv.fr/Politiques-publiques/Solidarite-et-cohesion-sociale/Urgence-sociale-et-hebergement/le-service-integre-de-l-accueil-et-de-l-orientation>

HCR : Le Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés est un **programme de l'Organisation des Nations unies**. Il a pour but originel de protéger les **réfugiés**, de trouver une « solution durable » à leurs problèmes et de veiller à l'application de la **Convention de Genève sur les réfugiés** de 1951.

SPIP : Les services pénitentiaires d'insertion et de probation (SPIP), services déconcentrés de l'administration pénitentiaire au niveau départemental, assurent le contrôle et le suivi des personnes placées sous main de justice, qu'elles soient en milieu ouvert ou en milieu fermé. Afin de prévenir la récidive et de favoriser la réinsertion des personnes condamnées, ils concourent à l'individualisation des peines privatives de liberté et à la préparation des décisions de justice à caractère pénal.

Source : <http://www.justice.gouv.fr/prison-et-reinsertion-10036/insertion-et-probation-un-accompagnement-personnalise-20858.html>

CHRS : Les Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS) ont pour mission d'assurer l'accueil, le logement, l'accompagnement et l'insertion sociale des personnes ou familles connaissant de graves difficultés en vue de les aider à accéder ou à recouvrer leur autonomie personnelle et sociale. Il s'agit notamment de victimes de violence, de personnes confrontées à l'alcoolisme et aux toxicomanies ou de personnes sortant de prison.

Source : <https://annuaire.action-sociale.org/etablisements/readaptation-sociale/centre-hebergement---reinsertion-sociale--c-h-r-s---214.html>