

**COMMENT FAVORISER L'INSERTION
PROFESSIONNELLE PAR LE BIAIS D'UNE
INNOVATION SOCIALE AU SEIN D'UNE
FÉDÉRATION D'ASSOCIATION ?**

Mémoire de Master 2

Présenté par JOSEPH Didier

Enseignant-conseil

GAILLARD Hugo

Tutrice de stage

JACQUOT Valérie

Organisme de stage



18 Place d'Alger,

72000, Le Mans

Remerciements

La rédaction de ce mémoire a été possible grâce à la contribution de nombreuses personnes qui m'ont soutenu dans mes démarches.

Je tiens en premier lieu, à remercier mon professeur référent, Mr Hugo GAILLARD, pour sa disponibilité, ses conseils et les pistes de réflexions qui m'ont permis de recentrer ma problématique.

Je remercie en particulier ma tutrice de stage, Mme Valérie JACQUOT, qui m'a prise en stage auprès de la direction de l'association Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne. Ses judicieux conseils, son accompagnement et la confiance qu'elle m'a accordée m'ont permis de m'intégrer facilement à son équipe.

Un grand merci également à mon coéquipier Sterve JEAN et à l'équipe du GTIP : Corinne BALAY, René BANNIER et Blandine SOILEUX. Sans vous je n'aurais pu produire un travail de si grande qualité.

Un remerciement spécial à François Daniel VEAUDOR président de l'association Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne et Ariane GUILBERT la coordinatrice de l'antenne de la Mayenne.

Je tiens à remercier chaleureusement Gwenn KERSUAL, Martine MEZANGER, Charles FONDOP, Alicia QUERO et l'ensemble des collaborateurs côtoyés au quotidien. Leur accueil chaleureux et la bonne ambiance dans laquelle j'ai travaillé, m'ont été d'un grand support.

J'adresse mes sincères remerciements Maria GUERRA, directrice du pôle accompagnement à la fédération Habitat et Humanisme, dont le soutien a été déterminant pour la réussite de nos observations participantes.

Un remerciement particulier à Mathilde GRANCHER, la coordinatrice de l'accompagnement vers l'emploi, et Eve-Marie BODIN, la responsable des *Escapes Solidaires* du 9^e et 2^e arrondissement de Lyon, à Habitat et Humanisme Rhône.

Un grand merci également à Mr Jonathan GUICHARD, chargé de projet au service public pour l'insertion et l'emploi (SPIE), qui nous a présenté des outils numériques pertinents.

Enfin, je tiens à remercier mes très chers parents, Marie Guerdy P.L. JOSEPH et Priscilla CARRU, dont le soutien inconditionnel et les encouragements m'ont été profitables.

En dernier lieu, je remercie toutes les personnes qui par leur paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé mes réflexions et m'ont permis de mieux appréhender un sujet si complexe.

Résumé

Ayant été bénévole puis stagiaire au sein d'une association d'insertion par le logement, nous avons été en contact avec de nombreux jeunes en quête d'un avenir meilleur, rencontrant de nombreuses difficultés pour trouver un travail adapté ou se maintenir en emploi. C'est ce qui a suscité notre intérêt pour cette problématique : Comment favoriser l'insertion professionnelle par le biais d'une innovation sociale au sein d'une fédération d'associations ?

Dans nos travaux, nous avons fait la distinction entre l'accompagnement relationnel et l'insertion par le logement proposés par Habitat et Humanisme. En effet, nous montrons en quoi la réponse à ce besoin fondamental favorise le sentiment d'autoréalisation et permet de retrouver un équilibre économique, social et familial.

Ainsi, nous avons dans notre travail exploré le champ de l'insertion professionnelle, qui était un secteur d'activité jusqu'ici inconnu pour l'association. Nous avons, à partir d'un audit social réalisé sur l'accompagnement dans le logement, fait un état des lieux de l'insertion des locataires et démontré qu'il existait un besoin spécifique d'accompagner les bénéficiaires vers l'emploi.

Ce travail exploratoire réalisé en Sarthe et en Mayenne met en avant la capacité d'une structure apprenante, la Fédération Habitat et Humanisme, à créer des outils de gestion pratiques et adaptées. Nous avons aussi amené un regard nouveau sur l'acquisition de compétences transversales au sein des tiers lieux solidaires.

Table des matières

Remerciements.....	2
Table des matières.....	4
Liste des sigles.....	7
INTRODUCTION.....	8
PARTIE I.....	11
1. Contextualisation.....	11
1.1. Contexte général du sujet et secteur d'activité de l'association.....	11
1.1.1. Cadre spatio-temporel.....	11
1.1.2. Environnement juridique global.....	12
1.1.3. Secteur d'activité de l'organisation.....	13
1.2. Habitat et Humanisme Sarthe Mayenne.....	14
1.2.1. Structure de l'organisation.....	14
1.2.2. Positionnement PESTEL.....	15
1.2.3. Analyse SWOT vis-à-vis de l'insertion professionnelle.....	17
1.3. Culture organisationnelle et raison d'être.....	20
1.3.1. Les valeurs de l'organisation.....	20
1.3.2. Mission et raison d'être au sens de la loi PACTE.....	22
1.4. Les indices du problème que l'on va traiter.....	23
1.4.1. L'accompagnement vers l'emploi des locataires.....	23
1.4.2. L'origine et l'importance de cet objet de recherche.....	25
1.4.3. Le lien de cet objet de recherche avec la performance de l'organisation.....	26
1.5. L'ancrage de ce problème en gestion en général et en ESS en particulier.....	27
1.5.1. Lien avec les ODD de l'ONU.....	27
1.5.2. Situation par rapport aux 5 objectifs de la loi ESS.....	28
1) Primauté des personnes et de l'objet social sur le capital.....	28
2) Utilité collective ou social.....	28
3) Non-lucrativité individuelle et juste répartition des excédents.....	28
4) Gouvernance démocratique.....	28
5) Liberté d'adhésion.....	29
6) Mixité des ressources.....	29
2. Revue de littérature.....	30
2.1. Innovation sociale et tiers lieux.....	30
2.2. Les personnes éloignées de l'emploi.....	32
2.3. Renforcer l'employabilité.....	34
2.4. Accompagner vers l'emploi.....	35
2.5. Changement organisationnel et résistance au changement.....	36
PARTIE II.....	39
3. Méthodologie.....	39
3.1. Travail de recherche personnel.....	39
3.1.1. Les étapes de la recherche.....	39

● Rupture.....	40
● Construction.....	40
● Constatation.....	41
3.1.2. Le design de recherche.....	42
● Les démarches utilisées.....	42
● Le choix d'une méthode mixte.....	43
● Schématisation du design de recherche.....	44
3.2. Constitution d'un groupe de travail.....	45
3.3. Réalisation d'un audit Social.....	47
3.3.1. Moment d'échanges collectifs.....	49
3.3.2. Enquêtes.....	50
● Informations générales.....	50
● Enquête auprès des Bénévoles accompagnants :	51
● Enquête auprès des Locataires :	51
3.3.3. Entretiens.....	52
● Entretiens exploratoires.....	52
● Entretiens semi-directifs.....	53
● Entretiens Directifs.....	53
3.3.4. Observation participante.....	54
3.4. Les livrables du groupe de travail.....	55
● Rapport d'Audit.....	55
● Guide informatif des outils d'insertion professionnelle.....	56
● Le compte rendu des observations aux Escales Solidaires.....	56
● Document stratégique.....	57
4. Présentation et analyse des résultat.....	58
4.1. Différentes perceptions de l'accompagnement.....	58
4.1.1. «Faire avec et non à la place».....	58
4.1.2. «Les conseils et le soutien dans les démarches».....	59
4.1.3. «Chacun son rôle, chacun ses missions».....	60
4.2. Les compétences transversales et employabilité.....	61
4.2.1. Savoir faire et savoir être.....	61
4.2.2. L'insertion par l'activité.....	62
4.2.3. Intégration de compétences transversales.....	63
4.3. Les spécificités de l'accompagnement vers l'emploi.....	66
4.3.1. Les enjeux : Freins, besoins et ressources.....	67
4.3.2. Bénévoles et salariés : Qui fait quoi ?.....	69
5. Discussion des résultats.....	72
5.1. La vision stratégique, et réalité opérationnelle.....	72
5.2. L'innovation sociale en milieu associatif.....	76
5.2.1. Le Processus d'Accompagnement Insertion Emploi (PAIE).....	77
5.2.2. Les projets innovants de l'association.....	79
5.3. L'essaimage au sein d'un fédération d'association.....	81
5.3.1. Collaboration avec la Fédération Habitat et Humanisme.....	81
5.3.2. L'essaimage du processus d'accompagnement vers l'insertion socioprofessionnelle....	82

5.3.3. Le logigramme de l'accompagnement vers l'emploi.....	84
5.3.4. Équipe dédiée et expérimentation du PAIE.....	85
5.4. Escales solidaires : Couteau suisse de la socialisation.....	85
CONCLUSION.....	90
BIBLIOGRAPHIE.....	93
ANNEXES.....	99

Liste des sigles

ACI	: Ateliers et chantiers d'insertion
AI	: Association intermédiaire
APL	: Aide personnalisée au logement
AVA	: Activité à la vie active
BAIE	: Bénévole accompagnant insertion emploi
CAF	: Caisse d'allocations familiales
CIP	: Conseiller en insertion professionnelle
CRESS	: Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire
CSESS	: Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire
DDETS	: Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités
DORA	: Découvrir, Orienter, Renseigner, Accompagner
EI	: Entreprise d'insertion
ESS	: Economie Sociale et Solidaire
ETTI	: Entreprise de travail temporaire d'insertion
GEIQ	: Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification
GTIP	: Groupe de travail sur l'insertion professionnelle
ODD	: Objectifs de développement durable
PACTE	: Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises
PAIE	: Processus d'accompagnement insertion emploi
PIS	: Parcours d'insertion socioprofessionnelle
PLIE	: Plan local pour l'insertion et l'emploi
RHB	: Ressources humaines bénévoles
RSA	: Revenu de solidarité active
SIAE	: Structures de l'insertion par l'activité économique
SIAO	: Service intégré d'accueil et d'orientation
SPIE	: Service publique pour l'insertion et l'emploi
TRE	: Techniques de recherche d'emploi

INTRODUCTION

Le **mouvement Habitat et humanisme** a été créé par **Bernard Devert** en **1985** à Lyon dans l'objectif de lutter contre l'exclusion et l'isolement de personnes en difficulté. Ce mouvement a pour objectif central de « *réconcilier l'économique et le social* »¹, en produisant ou en mobilisant des logements adaptés aux divers publics en précarité.

Aujourd'hui, ce mouvement est fort de plus de **5000 bénévoles** et **2000 salariés**, une fédération rassemblant **58 associations** couvrant, **85 départements**, pour un total de **9 800 logements**². Au fil des années, de nouvelles associations ont vu le jour sur d'autres territoires en France et de nouvelles missions³ sont venues se greffer à l'objectif principal :

- « *Permettre aux personnes à faibles ressources, précarisées en raison de leur situation sociale, de leur âge, de leur handicap ou de leur santé, d'accéder à un habitat adapté à leur situation et leurs ressources* » ;
- « *Contribuer à une ville ouverte à tous, en privilégiant les logements situés dans « des quartiers équilibrés* » ;
- « *Proposer un accompagnement personnalisé ou collectif pour favoriser la récréation de liens et l'insertion sociale* ».

Quelque temps après, afin de faciliter la collaboration entre les différentes associations Habitat et Humanisme partout en France. **La Fédération Habitat et Humanisme**, reconnue d'utilité publique, a été fondée en 1993. Sa mission est d'être **le garant de la valeur centrale du mouvement** et de supporter toutes les initiatives des apportant une réponse à l'exclusion et l'isolement des personnes en difficulté. Afin de réaliser sa mission, elle **met à disposition des différentes associations un ensemble d'outils économiques à vocation sociale**. La fédération entretient une communication constante avec ces dernières afin de soutenir leurs initiatives respectives. Elle travaille aussi sur l'essaimage des bonnes pratiques et des innovations auprès des associations.

¹ Site web Habitat et Humanisme :

<https://www.habitat-humanisme.org/notre-raison-detre/reconcilier-economique-social/#:~:text=Il%20s'agit%20de%20mener,et%20des%20leviers%20d'actions.>

² Site web Habitat et Humanisme

<https://www.habitat-humanisme.org/ingenieriepatrimonialesolidaire/chiffres-cles-2022/> et <https://www.habitat-humanisme.org/wp-content/uploads/2016/11/rapport-dactivite-2022-vfinale.pdf>

³ *ibid.*

L'association **Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne** a été créée en **2009** par **Jean Michel Montjoie**, en partenariat avec le SIAO pour **répondre au problème de l'hébergement de jeunes en difficulté en Sarthe**. Les premiers logements ont été des diffus situés dans des quartiers de la ville du Mans. Aujourd'hui Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne compte un total de **63 logements** dont 23 à la résidence intergénérationnelle Léonard de Vinci construite en 2016 au Mans. Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne compte **71 bénévoles**, **6 salariés** et accueille **68 locataires**. L'association propose divers types de logements et expérimente des solutions innovantes afin de répondre aux différentes formes de précarité des personnes accueillies

Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne propose **différents types de logements** individuels **situés dans des quartiers équilibrés**⁴, pour répondre aux différentes formes de précarité et aux besoins spécifiques des personnes en difficulté. Ainsi, l'association dispose de deux types de logements : *La résidence intergénérationnelle Léonard de Vinci*⁵ et les *logements en Diffus*⁶ au centre-ville.

Les contributeurs d'habitat et Humanisme (bénévoles, travailleurs et intervenants sociaux⁷) œuvrent pour **un accompagnement de proximité** des personnes logées, favorisant la **création de liens sociaux**, l'insertion et l'autonomie. Selon la situation, un accompagnement personnel et/ou collectif est mis en place. Dans tous les cas, **cet accompagnement repose sur les valeurs centrales du mouvement** : Ecoute, respect et confiance réciproque, renforcement de l'autonomie, valorisation des richesses de chacun, et la citoyenneté.

Habitat et Humanisme a une capacité d'accueil de 63 ménages. Avec le changement d'échelle de l'association, cette capacité d'accueil devrait augmenter jusqu'à 95 ménages. **La plupart des locataires sont des jeunes** (entre 16 et 25 ans), beaucoup d'entre eux habitent leurs logements depuis moins d'un an et **plus de la moitié d'entre eux sont en recherche d'emploi** (Voir résultats).

⁴ Quartier ayant une mixité sociale et économique.

⁵ Résidence intergénérationnelle de 23 logements inaugurée en 2016

⁶ Logements sous-loués par l'association, en différents points de la ville.

⁷ Différence entre travailleurs sociaux et intervenants sociaux

<https://www-cairn-info.doc-elec.univ-lemans.fr/revue-informations-sociales-2009-2-page-136.htm>

C'est ce dernier élément qui rend opportun notre travail car, dans l'objectif d'aider ces locataires en recherche d'emploi, nous avons été chargés de mettre en place une stratégie pour favoriser leur insertion professionnelle. Ainsi, nous avons choisi la problématique suivante :

Comment favoriser l'insertion professionnelle de bénéficiaires par le biais d'une innovation sociale au sein d'une fédération d'association ?

Afin d'apporter une réponse à cette problématique, nous allons retracer l'ensemble des actions posées au sein de l'association, les difficultés rencontrées et les solutions trouvées. Etant donné que nous avons eu un statut particulier durant cette période (bénévole puis stagiaire) nous présenterons nos travaux selon la perspective d'une partie prenante.

Notre méthodologie de travail a été de la recherche action sur temps long, et repose sur de l'observation participante, des techniques d'enquêtes (questionnaires et entretiens) ainsi que sur de la documentation interne et externe.

Dans la première partie de notre travail, nous présenterons la valeur centrale de l'association Habitat et Humanisme : L'accompagnement vers l'autonomie en réconciliant l'économique et le social. Nous présenterons, entre autres, le secteur d'activité de l'association, sa culture organisationnelle et le problème que nous avons eu à traiter.

Après avoir exploré divers aspects de ce problème dans la revue de littérature, nous expliquerons dans la deuxième partie comment nous avons abordé la question, nos choix méthodologiques et les résultats obtenus. Par la suite nous ouvrirons une petite discussion sur ces résultats en faisant le lien avec la littérature explorée. En dernier lieu nous ferons quelques recommandations pour perpétuer notre initiative.

PARTIE I

HABITAT ET HUMANISME : ACCOMPAGNEMENT VERS L'AUTONOMIE EN RÉCONCILIANT L'ÉCONOMIQUE ET LE SOCIAL

1. Contextualisation

1.1. Contexte général du sujet et secteur d'activité de l'association

1.1.1. Cadre spatio-temporel

L'insertion par le logement est un domaine d'action publique qui couvre à la fois le social et l'habitat, dans l'objectif de répondre au problème de l'exclusion sociale. Ce champ d'action de l'Etat s'est structuré progressivement dans les années 1990 à travers le regroupement de collectivités locales, des opérateurs du logement social, et des associations qui agissent pour supporter le droit au logement.

Dans les années 1980 un ensemble de diagnostics ont démontré que les politiques publiques de l'époque ne permettaient pas de combattre efficacement les situations d'exclusion au logement. Afin de remédier à cette situation, des associations locales ont réalisé des expérimentations qui ont par la suite été reconnues et supportées par les collectivités locales. Ces initiatives, isolées dans un premier temps, vont permettre l'apparition d'associations spécialisées dans l'insertion par le logement notamment Habitat et Humanisme.

Les associations qui ont pour cœur de métier l'insertion par le logement ont des champs d'intervention très divers qui couvrent notamment l'accompagnement de populations en

difficultés, l'hébergement temporaire ou pérenne et l'insertion sociale. Certaines associations se sont spécialisés dans des champs spécifiques tels que :

- L'intermédiation locative : Tierce intervention entre le propriétaire et le locataire ;
- La maîtrise d'ouvrage : Production de logement pour les personnes défavorisées ;
- La gestion d'établissements : Centres d'accueil de jour/soir, centres d'hébergement.

1.1.2. Environnement juridique global

Le cadre légal initial de l'insertion par le logement a été fixé par la loi n° 90-449 du 31 mai 1990 pour la mise en œuvre du droit au logement dite « loi Besson »⁸. Cette dernière a été consolidée par la loi n° 98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions. Par la suite un Plan d'insertion par le logement (PLIE) a été établi par l'Etat et le Département. Il est mis en oeuvre par un comité constitué, entre autres, par :

- Les représentants communaux et intercommunaux ;
- Les associations locales qui travaillent sur les thématiques d'insertion par le logement et de lutte contre les exclusions ;
- Les associations et autres organisations qui effectuent des activités de maîtrise d'ouvrages et d'intermédiation locative⁹ ;
- Les associations de gestion locatives qui ont un agrément spécifiques ;
- Les caisses d'allocation familiale.

Les missions de ce comité sont régies par la loi dite « Molle »¹⁰ n° 2009-323 du 25 mars 2009¹¹ de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion.

Les actions locales en faveur de l'insertion par le logement ont été étendues en 2010 avec la mise en place des Services Intégrés d'Accueil et d'Orientation (SIAO), des dispositifs

⁸ Source : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000159413>

⁹ Faciliter la location d'un logement à des ménages en difficulté par l'intervention d'un tiers social (par exemple une association) entre le locataire et le bailleur.
<https://www.ecologie.gouv.fr/dispositifs-dintermediation-locative>

¹⁰ Source : <https://www.vie-publique.fr/loi/20532-logement-social-exclusion-sociale-construction-de-logements#:~:text=La%20loi%20cr%C3%A9e%20l'obligation,qualit%C3%A9%20des%20services%20aux%20locataires.>

¹¹Source : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000020438861>

départementaux qui ont pour objectif principal l'accès à l'hébergement et au logement de personnes sans domicile.

1.1.3. Secteur d'activité de l'organisation

Reconnaissant que l'accès au logement est un élément socle de l'insertion sociale, le mouvement Habitat et Humanisme favorise une offre de logement accessible dans des quartiers équilibrés. Ainsi, l'individu arrive à s'insérer socialement dans toute sa dignité et son autonomie, permettant ainsi la récréation de liens sociaux au cœur du quartier. Habitat et humanisme se positionne sur le secteur de l'insertion par le logement à travers différentes activités : L'intermédiation locative, la maîtrise d'ouvrage, le médico-social, l'accueil et l'hébergement.

Le département de la Sarthe considère, à travers sa politique pour l'habitat, que l'accès et le maintien dans un lieu d'habitation décent est indispensable pour renforcer la cohésion sociale. Ainsi, il a mis en place Le Pacte Territorial d'Insertion¹² qui rassemble l'ensemble des partenaires sociaux afin qu'ils puissent proposer une offre d'insertion cohérente qui répond aux besoins de la population du territoire¹³.

L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) est caractérisée principalement par les principes de solidarité et d'utilité sociale. L'insertion par le logement répond à ces deux principes, de plus la majorité des organisations intervenant dans ce secteur sont des acteurs de l'ESS, de par leurs statuts ou/et leurs valeurs. Nous pouvons dès lors considérer que le secteur d'activité de l'insertion par le logement s'inscrit pleinement dans le champ de l'ESS.

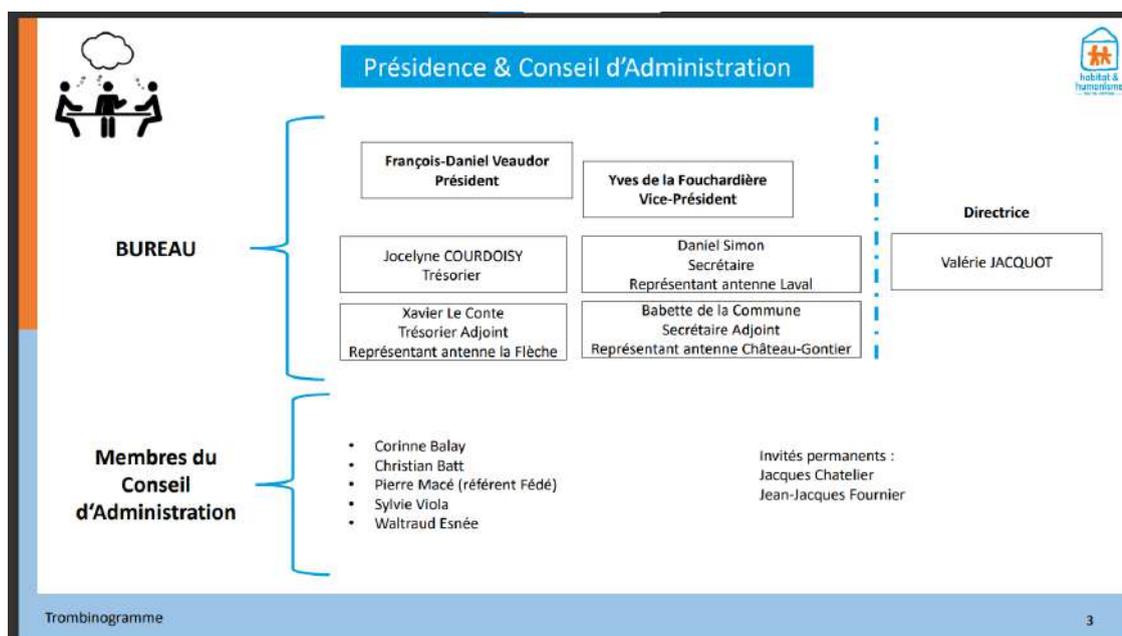
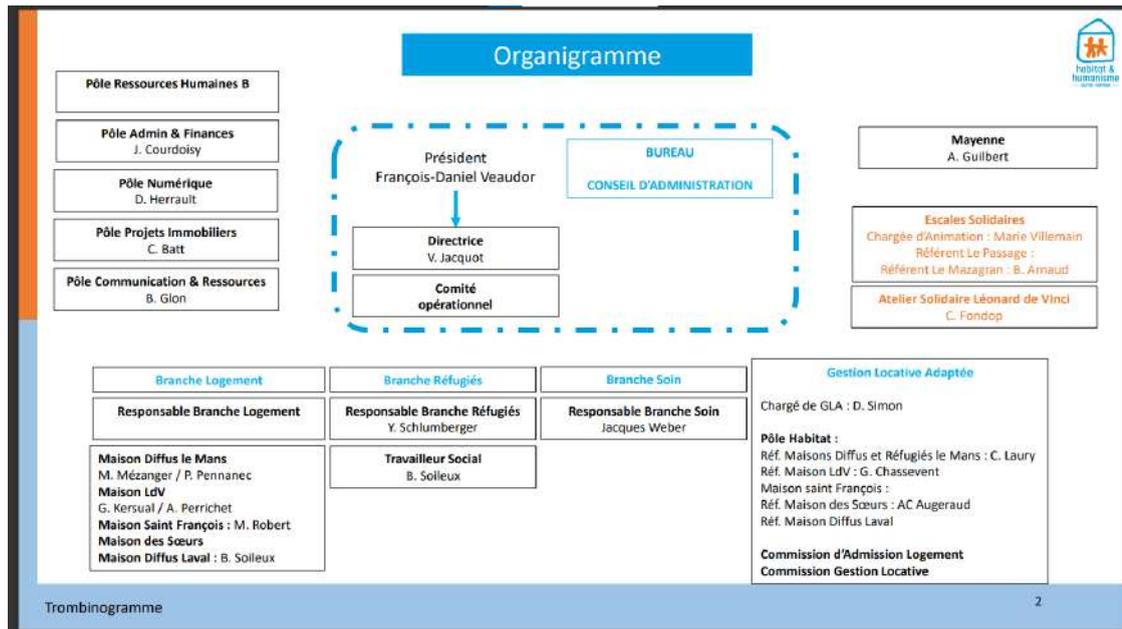
¹² Source : https://www.sarthe.fr/sites/default/files/2021-07/pti_signe.pdf

¹³ Source : <https://www.sarthe.fr/insertion-logement>

1.2. Habitat et Humanisme Sarthe Mayenne

1.2.1. Structure de l'organisation

Figure 1: Organigramme et structure administrative



Source : Documentation interne Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne

L'association Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne est une association de taille moyenne ayant un dizaine de salariés pour plus de 100 bénévoles. Les dirigeants élus sont bénévoles et les titulaires de de plusieurs postes clés sont salariés. Le conseil d'administration (CA) compte 13 membres élus et 2 invités permanents. Les membres du CA élisent parmi leurs pairs 5 membres du bureau : Le président, le vice-président, les trésorier et trésorier adjoint, les secrétaire et secrétaire adjoint. Le bureau est aussi chargé du recrutement du directeur général qui chapeaute l'administration (salariés et bénévoles).

La structure administrative comporte cinq pôles: Ressources Humaines; Administration et Finances; Numérique; Projet Immobiliers; Communication et ressources. Ces pôles coiffent 4 branches d'activités : Logement; Réfugiés; Soins; Gestion locative adaptée.

1.2.2. Positionnement PESTEL

Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne est l'antenne du mouvement qui couvre les départements de la Sarthe (72) de la Mayenne (53). Il existe sur ces territoires un ensemble de facteurs qui peuvent avoir un impact **positif** ou **négatif** sur l'organisation. Ainsi nous avons réalisé une analyse PESTEL succincte de l'organisation (voir annexe 1) vis-à-vis de ces opportunités et menaces.

Pour le **facteur politique** nous avons retenu comme principale opportunité le projet de loi sur le plein emploi déposé au sénat le 7 juin 2023. Ce dernier prévoyant la transformation de *Pôle Emploi* en *France Travail*, cela permettra de mettre en place un *Guichet unique de l'emploi*, avec un référent unique. D'un autre côté nous considérons que la politique monétaire de la BCE¹⁴ en 2023 est la principale menace politique car cela conduit à une augmentation des taux d'intérêt sur les prêts immobiliers, pouvant mettre en difficulté la foncière Habitat et Humanisme.

Pour le **facteur économique** nous considérons que Loi n°2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite « loi Macron » est la principale opportunité car elle apporte des modifications en matière d'urbanisme qui ont

¹⁴ Banque centrale européenne

permis une Augmentation de 30% de la construction de logements intermédiaires. D'un autre côté nous considérons que les conséquences commerciales de la guerre en Ukraine sont la principale menace car elles ont entraîné une augmentation du coût de l'énergie et du prix de biens et services.

Pour le **facteur social** nous considérons que l'évolution du marché de l'emploi est la principale opportunité car malgré une baisse de 0,1% en moyenne de la population depuis 2014 le marché de l'emploi est en bonne santé. Cela indique la présence de bonnes opportunités. D'un autre côté nous considérons que Pénurie de médecins est la principale menace car selon l'ARMF¹⁵ : « Il manque à la Sarthe 297 médecins généralistes pour atteindre le taux d'un médecin pour 1000 habitants»¹⁶.

Pour le **facteur technologique** nous considérons que les nouveaux outils numériques sont la principale opportunité car la *Plateforme de l'inclusion, DORA, Immersion facilité, et Diagorienté*, peuvent contribuer efficacement au retour à l'emploi des bénéficiaires. D'un autre côté, nous ne considérons que l'éloignement du numérique est la principale menace car cela contribue dans de nombreux cas à renforcer l'isolement des personnes déjà en situation de précarité.

Pour le **facteur écologique** nous considérons que la transition écologique est la principale opportunité car des aides publiques, tel que celles de l'Anah¹⁷, ont été mises en place pour aider à la réalisation de travaux de rénovation énergétique. D'un autre côté, nous considérons que les nouveaux critères de performance énergétique sont la principale menace car un nombre important de logements ne répondent plus aux normes et ne peuvent plus être loués en l'état.

Pour le **facteur légal** nous considérons que La loi n°2022-1158 du 16 août 2022 sur la protection du pouvoir d'achat est la principale opportunité car elle revalorise les aides personnelles au logement (APL, ALF et ALS) de 3,5 % avec effet rétroactif à partir du 1er juillet 2022. D'un autre côté, nous considérons que la Loi n° 2000-1208 du 13 décembre

¹⁵ Association des maires ruraux de France

¹⁶ Source:

<https://www.francebleu.fr/infos/sante-sciences/clone-de-il-manque-297-medecins-en-sarthe-pour-un-acces-aux-soins-acceptable-selon-les-maires-ruraux-1664469619>

¹⁷ Agence nationale de l'habitat

2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains est la principale menace car elle impose un ensemble de contraintes à la construction de nouveaux logements sociaux.

1.2.3. Analyse SWOT vis-à-vis de l'insertion professionnelle

Le cœur de métier du mouvement Habitat et Humanisme est l'insertion par le logement néanmoins, les différentes associations du mouvement ont la liberté d'explorer de nouveaux domaines en lien avec leurs besoins du moment. Les projets innovants des différentes associations sont même encouragés par la fédération Habitat et Humanisme, qui met un ensemble d'outils à leurs dispositions. Afin de situer Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne sur le champ de l'insertion professionnelle, qui lui était pratiquement inconnue jusqu'ici, nous avons réalisé une matrice SWOT.

La construction du SWOT requiert d'effectuer préalablement un diagnostic interne et externe de l'organisation (vis-à-vis de l'insertion professionnelle). Pour le diagnostic interne nous avons considéré trois éléments : les compétences, les ressources et l'organisation interne. Pour le diagnostic externe nous avons aussi considéré trois éléments : le micro environnement, les parties prenantes et les autres influences externes.

Tableau 1: Diagnostic interne et externe

Diagnostic Interne		
Compétences	Positif	Le noyau central est composé de professionnels d'horizons divers et de compétences spécifiques dans leurs domaines respectifs.
	Négatif	Les membres du noyau central du GTIP n'ont pas d'expérience spécifique à l'insertion professionnelle.
Ressources	Positif	Beaucoup de documents disponibles sur le sharepoint de la fédération. Accès aux travaux antérieurs réalisés sur l'insertion par l'activité par un mécène de compétence en 2017.
	Négatif	La taille réduite du groupe de travail ne permet pas de s'approprier efficacement l'ensemble des travaux réalisés.
Organisation	Positif	Définition du rôle de chaque membre du groupe de travail en fonction de ses capacités. Très bonne coordination des actions de chacun.
	Négatif	Disponibilité réduite de certains membres du groupe de travail par rapport à leurs autres activités professionnelles.
Diagnostic Externe		
Micro environnement	Positif	Facilité de consultation d'autres personnes ressources de l'association qui ont de l'expérience dans l'insertion professionnelle. Contact direct avec le SPIE.
	Négatif	Complexité du secteur de l'insertion professionnelle: Multiplicité des acteurs, de leurs fonctions et de leurs champ d'action.
Parties prenantes	Positif	Statuts divers : Salariés, bénévoles, stagiaires, services civiques.
	Négatif	Degré d'implication variable selon la disponibilité des membres.
Autres influences externes	Positif	Forte implication du département dans un effort de regroupement des acteurs de l'insertion professionnelle.
	Négatif	La dynamique imposée par le département en est encore à ses débuts, tout les acteurs ne sont pas encore sur la même longueur d'onde.

Source : L'auteur

A partir des éléments relevés lors des diagnostics internes et externes, nous avons réalisé la matrice SWOT ci dessous:

Tableau 2: Diagnostic interne et externe

Matrice SWOT - Insertion professionnelle	
Forces	Faiblesses
→ Projet soutenu par la Direction et le CA Travail en mode projet : Objectif, équipe, rôles, plan d'action, suivi planning → Atelier Solidaire de recyclage de plastique Escales Solidaires : Le Mazagran & Le Passage → Ressources Humaines disponibles : Ba & TS	→ Equipe initiale réduite → Temps bénévole alloué limité → Manque de données précise concernant la situation actuelle des locataires → Non spécialisation des membres de l'équipe sur ce domaine en particulier → Ajouter des missions supplémentaires aux bénévoles accompagnants

→ Proximité avec les personnes accompagnées → Partie Intégrante du contrat de bail entre le bénéficiaire et HH	→ Contexte de changement d'échelle d'HH7253
Opportunités	Menaces
→ Grand intérêt de la fédération pour le sujet de l'inclusion par l'activité. → Différentes ressources disponibles sur le SharePoint de la fédération. → Travaux réalisés spécifiquement sur l'insertion professionnelle par HH Ile de France d'un côté et La Fédération de l'autre. → Information disponible sur les tiers lieux solidaires d'autres informations du mouvement. → Existence d'un service Insertion Professionnelle à HH Rhône. → Mobilisation du SPIE de la Sarthe afin de mettre en relation les différents acteurs du champ de l'insertion professionnelle.	→ Complexité du secteur de l'insertion professionnelle. → Risque de concurrence des acteurs œuvrant déjà dans ce secteur. → Risque de rendre plus complexe l'accompagnement des Ba et risque de chevauchement de leur mission à celles des TS (savoir qui fait quoi). → Mise en place d'un processus d'accompagnement vers l'emploi sur mesure pour les locataires. → Trouver la disponibilité et les compétences. → La volonté des Locataires à effectivement prendre part à ce processus.

Source : L'auteur

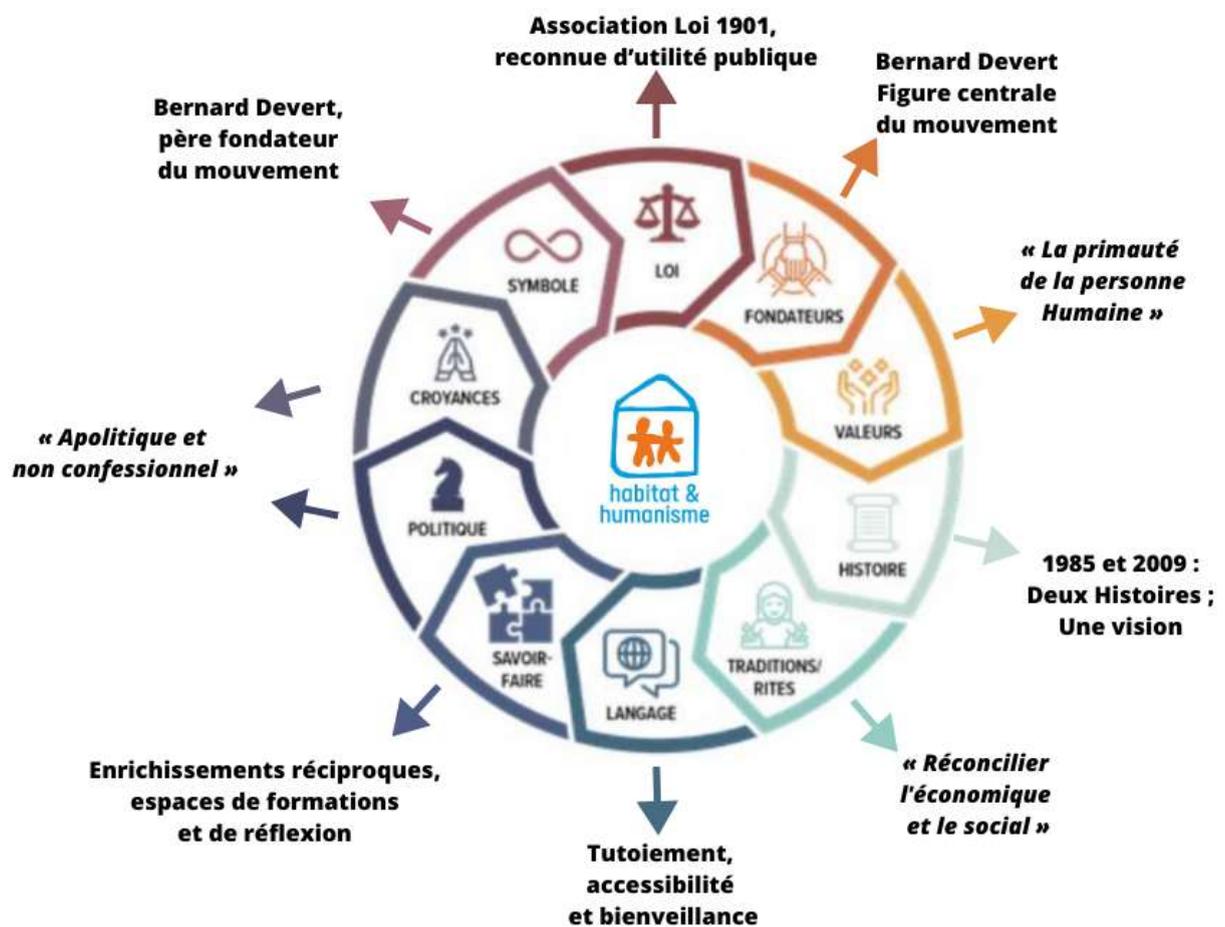
Cet outil de réflexion et d'évaluation structuré nous a permis d'identifier les facteurs internes (forces et faiblesses) et externes (opportunités et menaces) de l'association vis-a-vis de l'insertion professionnelle de ses locataires. Les forces sont les attributs dont dispose Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne qui favorisent la réussite du projet ; Les faiblesses sont les éléments qui doivent être corrigés pour améliorer les chances de réussites ; Les opportunités sont des changements externes qui peuvent profiter au projet ; Les menaces sont les éléments externes qui peuvent avoir un impact négatif sur le projet.

1.3. Culture organisationnelle et raison d'être

1.3.1. Les valeurs de l'organisation

En nous appuyant sur la roue de la culture d'entreprise selon Hofstede, nous avons relevé les différents éléments ci dessous :

Figure 2 : Roue de Hofstede



Sources combinées

Fondateur : Bernard Devert, ancien promoteur immobilier devenu prêtre, est le fondateur du mouvement Habitat et Humanisme, créé en 1985 afin de venir en aide aux personnes mal-logées. Il occupe une place centrale de ce mouvement qui est en quelque sorte un héritage dédié à la société dans son ensemble.

Valeurs : La valeur centrale du mouvement¹⁸ est : *“La primauté de la personne humaine ”* qui se manifeste à travers les relations entre les différents individus : *“Ils doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de respect et de fraternité ”*.

De cette valeur centrale découle cinq principes¹⁹ : *« Prendre soin de la personne, dans le respect de son égale dignité »* ; *« L’hospitalité qui ne laisse personne à sa solitude »* ; *« Le vivre-ensemble fondé sur les liens sociaux qui naissent dans le “ faire ensemble ” »* ; *« Le droit pour toute personne d’être acteur de ses choix et de sa vie »* ; *« La citoyenneté, permettant à la personne d’être reconnue comme membre de la société, avec ses droits et ses devoirs »*.

Histoire : Le mouvement Habitat et Humanisme a été créé en 1985 suite à un triple constat :

- *« Trop d’hommes et de femmes n’arrivent pas à trouver un toit »* ;
- *« Trop de personnes vivent encore dans des logements insalubres, surpeuplés, précaires »* ;
- *« Trop de quartiers concentrent l’exclusion et engendrent inégalités et violences »*.

L’association Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne a été créée en 2009 par Jean Michel Montjoie, en partenariat avec le SIAO pour répondre au problème de l’hébergement de jeunes en difficulté. Les premiers logements ont été des diffus situés dans des quartiers de la ville du Mans.

Tradition/Rites : *« Réconcilier l’économie et le social »*. C’est en quelque sorte une devise commune à l’ensemble des associations du mouvement. Cette idéologie se trouve au cœur de leur modèle économique qui, au delà de la construction de logements sociaux et de l’intermédiation locative, permet à différents acteurs économiques de contribuer directement au bien être social, grâce à *La Foncière Habitat et Humanisme*²⁰ notamment.

Langage : Il n’y a pas de contraintes liées au langage au sein du mouvement ni des différentes associations. Chacun, quel que soit son statut, sa fonction ou sa longévité au sein de l’association, peut s’exprimer. Il n’y a pas de sujets tabous ni d’incitation à l’autocensure.

¹⁸ Site web Habitat et Humanisme :

<https://www.habitat-humanisme.org/missions-mal-logement/charte/>

¹⁹ Site web Habitat et Humanisme: <https://www.habitat-humanisme.org/missions-mal-logement/charte/>

²⁰ Site web Habitat et Humanisme:

<https://www.habitat-humanisme.org/le-mouvement/fonciere-habitat-humanisme/>

Il est possible à tout moment d'interpeller un responsable sur un sujet donné. Tout le monde est accessible, il n'y a pas de verticalité, le tutoiement est de norme et la bienveillance omniprésente.

Savoir-faire : Les personnes qui rejoignent le mouvement ont la possibilité²¹ : « *D'agir dans un cadre d'action dans lequel la rencontre des personnes accueillies est source de transformation et d'enrichissement réciproques* » ; « *De bénéficier d'espaces de formation et de réflexion en relation avec les activités du Mouvement* » ; « *D'être partie prenante du rôle d'interpellation qu'Habitat et Humanisme joue vis-à-vis de l'opinion publique et des pouvoirs publics* ».

Politique et Croyances : Même s'il a été fondé par un prêtre, le mouvement Habitat et Humanisme se veut : « *Apolitique et non confessionnel* ». Le mouvement accorde une importance de premier plan à la dignité de la personne humaine. Ainsi, il considère tout être humain dans son égalité, quelle que soit son idéologie, son orientation, ou son passé.

Symbole : Bernard Devert le fondateur du mouvement est aussi un symbole vivant qui a montré ce que la bonne volonté et la détermination peuvent accomplir : « *Reconnaissant l'Évangile comme une de ses sources d'inspiration essentielle, Bernard Devert, professionnel du logement devenu prêtre, a suscité un Mouvement de résistance veillant moins à dénoncer ces situations inacceptables qu'à se battre pour mettre en œuvre des propositions crédibles* »²².

Loi : Association Loi 1901, reconnue d'utilité publique, assujettie au droit commun, bénéficiaires de subventions publiques.

1.3.2. Mission et raison d'être au sens de la loi PACTE

²¹ Site web Habitat et Humanisme :

<https://www.habitat-humanisme.org/missions-mal-logement/charte/#~:text=D'agir%20dans%20un%20cadre.avec%20les%20activit%C3%A9s%20du%20Mouvement>

²² *ibid.*

Le site internet d'Habitat et Humanisme présente sa raison d'être : « *Pour répondre à l'exclusion et à l'isolement des personnes en précarité, Habitat et Humanisme agit en faveur du logement, de l'insertion et de la recréation des liens sociaux* »²³.

Le Mouvement à trois missions principales :

- « *Permettre aux personnes à faibles ressources, précarisées en raison de leur situation sociale, de leur âge, de leur handicap ou de leur santé, d'accéder à un logement décent, adapté à leur situation et leurs ressources* »
- « *Contribuer à une ville ouverte à tous, en privilégiant les logements situés dans "des quartiers équilibrés"* ».
- « *Proposer un accompagnement personnalisé ou collectif pour favoriser la recréation de liens et l'insertion sociale* ».

Accomplir ces trois missions au quotidien permet aux associations Habitat et Humanisme d'agir sur diverses formes de précarité afin de répondre à certains besoins spécifiques de personnes en situation de difficulté. Afin d'y parvenir, les associations Habitat et Humanisme proposent des logements diversifiés et expérimentent des projets innovants.

L'accompagnement de proximité proposé aux personnes logées est organisé par des bénévoles, qui vont régulièrement sur le terrain afin de créer du lien social et de favoriser l'insertion et l'émergence de l'autonomie des bénéficiaires.

1.4. Les indices du problème que l'on va traiter

1.4.1. L'accompagnement vers l'emploi des locataires

L'objet de notre recherche est l'accompagnement vers l'emploi durable des locataires d'Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne. Il rassemble divers concepts liés à l'insertion sociale et au retour à l'emploi. Afin de discerner les limites entre ces concepts, nous avons grâce aux échanges avec des professionnels du domaine, établi les distinctions suivantes.

²³ *ibid.*

Accompagnement social : Les actions mises en place dans l'objectif d'offrir aux locataires divers moyens de sortir de l'exclusion et de tisser des liens sociaux. Il vise également à les amener vers une autonomie en s'appuyant sur leurs ressources propres (pouvoir d'agir) à travers l'écoute, les conseils, le respect et la confiance mutuelle. Nous distinguons d'un côté, nous avons l'accompagnement relationnel assuré par les bénévoles accompagnants, et de l'autre, l'accompagnement technique dispensé par les travailleurs sociaux.

Inclusion/Insertion par l'activité : C'est une démarche qui vise à combattre l'isolement en favorisant les interactions avec autrui, en encourageant l'initiative et la participation à des activités sociales. Une attention particulière est accordée au renforcement de la confiance en soi et à l'autonomie des personnes en difficulté, grâce à une approche pratique et ludique. Cette approche permet aux locataires de surmonter plus efficacement certains obstacles à leur insertion socioprofessionnelle.

Insertion socioprofessionnelle : Processus qui vise à favoriser l'insertion sociale et professionnelle des personnes en difficulté à travers des ateliers spécifiques ou/et une activité socioéconomique. Cette approche permet aux bénéficiaires de développer et d'identifier des compétences transversales, et des qualités humaines nécessaires pour réussir dans un environnement professionnel (Pélissier et al., 2015).

Insertion professionnelle : Processus qui vise à faciliter l'accès à l'emploi et à améliorer la situation professionnelle, sociale et économique des individus éloignés de l'emploi. Elle se compose de différentes étapes, allant de la définition du projet professionnel à la recherche d'emploi, en passant par l'orientation, la formation et l'accompagnement personnalisé (Maurin et al., 2017). Les acteurs de l'insertion professionnelle sont clairement identifiés et légalement encadrés²⁴. Différentes catégories d'entités interviennent dans le champ de l'insertion professionnelle notamment : - Des acteurs institutionnels de l'Etat (Pôle emploi, APEC, CAF) - Des acteurs territoriaux (Mission Locale, PLIE, Maisons de l'emploi, Cap Emploi, CCAS, CIAS) - Des organismes de formation (AFPA, Ecole de la deuxième chance,

²⁴ Les principaux textes sur l'insertion par l'activité économique sont : La loi n° 98-657 du 29 juillet 1998 ; Les décrets n° 99-106, 99-107 et 99-108 du 18 février 1999 ; La circulaire DGEFP n° 99-17 du 26 mars 1999 ; Le décret n° 2002-1469 du 17 décembre 2002 ; La circulaire DGEFP/DGAS n° 2003-24 du 3 octobre 2003 ; L'instruction DGEFP 13 août 2008 ; La circulaire DGEFP n° 2008-21 du 10 décembre 2008 ; Le décret n° 2009-340 du 27 mars 2009 ; L'instruction DGEFP du 8 février 2011 ; L'instruction DGEFP n° 2014-2 du 5 février 2014 ; Le décret n° 2014-197 du 21 février 2014 ; L'arrêté du 28 février 2017.

PRFE, etc.) - Les structures d'insertion SIAE (ACI, AI, EI, ETTI), les Régies de quartiers et GEIQ

1.4.2. L'origine et l'importance de cet objet de recherche

Depuis sa création en 2009, Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne œuvre pour l'insertion par le logement de personnes en situation de précarité. En permettant l'accès au logement dans des quartiers équilibrés et grâce à un accompagnement relationnel ininterrompu, elle permet aux personnes accompagnées de retrouver une situation stable afin de reprendre leur vie en main.

À partir de septembre 2022, la direction de l'association a constaté qu'un certain nombre de bénéficiaires n'arrivaient pas à trouver une situation stable par défaut d'emploi. Des réflexions ont alors été entamées et il a été décidé de mettre en place un groupe de travail afin d'apporter des propositions de solution à ce problème. Ayant été partie prenante de ces réflexions dès les premiers moments, nous avons donc fait de l'accompagnement vers l'emploi au sein d'Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne notre objet de recherche.

Avant la mise en place du groupe de travail, il y avait un bénévole qui s'était chargé d'accompagner les locataires qui le sollicitent pour leurs CV ou leurs lettres de motivations. Ce bénévole avait aussi un ensemble de contact dans des entités spécialisées dans l'accompagnement vers l'insertion professionnelle. De manière organique, ce bénévole est devenu une référence au sein de l'association pour tout ce qui touche l'emploi, sans qu'il n'y ait pour autant une démarche structurée. À la fin de l'été 2022 ce bénévole ne fut plus en mesure d'accompagner au même rythme les bénéficiaires (en raison de son âge avancé) d'où le vide constaté par la direction et l'émergence de ce besoin d'accompagnement spécifique.

Cet objet de recherche est donc important pour l'association car il répond à un besoin réel dans un champ jusqu'ici inconnu pour l'association. C'est une opportunité d'explorer ce nouveau secteur d'activité à travers une approche innovante qui bénéficiera à l'ensemble du mouvement.

Cet objet de recherche est aussi important pour moi car il me permet de mettre en valeur les capacités que j'ai acquises à travers mes études de master en ESS (plan stratégique, cartographie d'acteurs locaux, processus opérationnel). Ainsi j'ai pu, à travers une démarche de recherche action sur temps long, mener à terme ce projet au sein d'une structure apprenante.

1.4.3. Le lien de cet objet de recherche avec la performance de l'organisation

Plus vite un locataire arrive à trouver un emploi, plus vite il pourra avoir une situation stable et plus vite l'association pourra accompagner une nouvelle personne. D'une manière générale, l'hébergement proposé par Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne permet de **soulager temporairement le souci** de logement des bénéficiaires. Ainsi, ces derniers peuvent profiter de cette période pour se remettre des « *accidents de la vie* ». L'objectif à terme est de permettre que les Locataires (hormis ceux qui sont en pérenne) puissent retrouver un équilibre qui leur permettra de s'insérer socialement.

Nous considérons qu'un emploi stable est un bon moyen pour retrouver cet équilibre car nous considérons que le travail est un facteur de socialisation. Or nous avons constaté qu'un nombre important de locataires éprouvent de grandes difficultés à trouver du travail se ou maintenir en emploi. En considérant que plus vite un locataire arrive à retrouver une situation stable, plus vite l'association pourra accueillir une nouvelle personne en difficulté. L'augmentation du nombre de personnes accompagnées annuellement peut justifier l'augmentation des subventions ou la sollicitation supplémentaire auprès de financeurs privés. Dans la perspective de faire croître l'activité de l'association, Il convient donc de se pencher sur la problématique de l'insertion professionnelle des locataires d'Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne.

1.5. L'ancrage de ce problème en gestion en général et en ESS en particulier

1.5.1. Lien avec les ODD de l'ONU

En décembre 2015, après deux ans de négociations, les états membres de l'organisation des nations unies (ONU) ont définis 17 objectifs de développement durable²⁵ à atteindre d'ici 2030 pour transformer le monde : *Éradication de la pauvreté ; Lutte contre la faim ; Accès à la santé ; Accès à une éducation de qualité ; Égalité entre les sexes ; Accès à l'eau salubre et à l'assainissement ; Recours aux énergies renouvelables ; Accès à des emplois décents ; Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation ; Réduction des inégalités ; Villes et communautés durables ; Consommation et production responsables ; Lutte contre le changement climatique ; Vie aquatique ; Vie terrestre ; Justice et paix ; Partenariats pour la réalisation des objectifs.*

Habitat et humanisme n'est pas une structure qui intervient à l'échelle internationale (même si elle possède un antenne en Belgique et une autre au Luxembourg). Le mouvement n'a donc pas la prétention d'adresser des problèmes d'envergure mondiale. Néanmoins il est clair qu'Habitat et Humanisme contribue indirectement à une réponse nationale aux ODD de l'ONU : En facilitant l'accès au logement décent dans des quartiers équilibrés, Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne participe à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, la réduction des inégalité, l'accès à l'eau salubre et à l'assainissement. De plus le mouvement encourage tout un ensemble de bonnes pratiques (à travers des ateliers ouvert à tous) qui participent à la sensibilisation globale autour des ces ODD : La consommation et la production responsable, la lutte contre le changement climatique, l'accès à des emplois décents et la création de villes et communautés durables.

²⁵ Site web ONU : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

1.5.2. Situation par rapport aux 5 objectifs de la loi ESS

Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne répond à l'ensemble des Fondements de l'ESS²⁶:

1) Primauté des personnes et de l'objet social sur le capital

Étant une association Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne est un groupement de personnes et non de capitaux. Les adhérents sont égaux en droits et devoirs et le projet social de l'association est au cœur des activités.

2) Utilité collective ou social

Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne est au service d'un projet collectif conduit par un ensemble de personnes d'horizons divers pour l'intérêt commun. La démarche est participative et fait intervenir différentes parties prenantes (bénévoles, salariés, bénéficiaires, partenaires extérieurs et collectivités locales).

3) Non-lucrativité individuelle et juste répartition des excédents

En tant qu'association, Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne n'est pas concerné par la redistribution d'excédents financiers (Il n'y a pas de rémunération du capital). De plus, les salaires sont encadrés de manière à ce qu'il n'y ait pas d'écarts trop importants.

4) Gouvernance démocratique

²⁶ CRESS Pays de la Loire :
<https://www.cress-pdl.org/wp-content/uploads/Fondements-de-lEconomie-Sociale-et-Solidaire.pdf>

À Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne chaque année l'Assemblée Générale (AG) se réunit afin de voter des orientations stratégiques proposées par le Conseil d'Administration (CA) selon le principe « 1 homme = 1 voix ». Les membres du CA élus par l'AG, choisissent parmi leurs pairs les membres du bureau.

5) Liberté d'adhésion

Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne est une association qui respecte à la lettre le principe de la liberté d'adhésion. Les personnes qui intègrent l'association ne le font sous aucune contraintes

6) Mixité des ressources

Les ressources des organisations de l'ESS sont : privées (mutuelles, coopératives) ou mixtes (associations). Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne étant un association reconnue d'utilité publique ses ressources comprennent d'un côté les cotisations des adhérents, les dons et legs, et de l'autre, les subventions publiques et le financement privé sous forme de mécénat de compétence notamment.

2. Revue de littérature

2.1. Innovation sociale et tiers lieux

S'appuyant sur l'article 15 de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) considère que : « *L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, (...). Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation.* »²⁷.

Au sens de cette définition, toute initiative adressant un besoin social peu ou mal satisfait peut être légitimement considérée comme une innovation sociale. Néanmoins, et c'est bien là la limite de cette définition, il y a très peu de consensus sur ce qui est *réellement innovant*.

Étant donné qu'une grande partie de notre travail repose sur ce type de projet, nous avons jugé nécessaire d'en explorer ses contours à travers notre revue de littérature.

Cloutier (2003) s'est penché sur les **fondements et la définition de l'innovation sociale**. Il rassemble dans son travail un ensemble de définitions et les analyse à partir de quatre dimensions : la nature de l'innovation, ses cibles, son processus de création, sa mise en œuvre et le résultat obtenu. Un peu plus tard, Hillier et al. (2004) ont abordé dans leurs travaux l'idée que l'innovation sociale pourrait être **un outil au service du développement territorial**. En considérant que : « *une partie des populations est mal intégrée aux mécanismes marchands et connaît une exclusion* », l'innovation sociale en apportant une réponse aux besoins qui ne sont pas satisfaits par le marché dans son état actuel permet d'améliorer les conditions de vie de cette population exclue.

²⁷ Avise : <https://www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/innovation-sociale-de-quoi-parle-t-on>

D'autres travaux divers sur l'innovation sociale ont été réalisés par Dandurand (2005) qui a effectué une **approche historique et comparative** de l'innovation sociale. Klein et Harrisson (2006) de leur côté mettent en avant dans leurs travaux **comment l'innovation sociale peut contribuer à la transformation sociale**. Rollin et Vincent (2007) de l'autre côté de l'atlantique ont mis en valeur les **acteurs et les processus** d'innovation sociale au Québec.

Plusieurs types de projets sont mis en avant sous le registre d'innovation sociale. L'un d'entre revient régulièrement dans le discours des acteurs de l'ESS : **Les tiers lieux solidaires**. Si à l'origine un tiers lieu est un environnement intermédiaire (moins formel) entre le travail et le foyer (la maison) ou se rencontre des travailleurs, les certains acteurs de l'ESS ont repris ce concept et en ont fait un outil d'insertion sociale. Pouvons nous pour autant considérer les *Tiers Lieux Solidaires* comme une innovation sociale ?

Cléach et al. (2015) font partie des premiers à avoir réfléchi sur la connexion entre **l'espace physique et l'innovation sociale**. Ils ont montré comment des **espaces de coworking** sont devenus des lieux de micro cultures et de création de lien social. Burret (2016) de son côté s'intéresse à **l'organisation de la dynamique sociale** (i.e les interactions entre les individus) **dans les tiers lieux**. Il montre particulièrement comment les tiers lieux sont devenus **des lieux de vie** et de production.

Bohas et Faure (2017) reviennent sur la **fonction initiale des tiers lieux : un espace de travail collaboratif**. Dans leurs travaux il montre qu'au fil du temps il y a eu une tendance à aller au delà de cet aspect et ils montrent comment les « *acteurs des tiers-lieux et des espaces collaboratifs, par leurs activités quotidiennes dans et au delà du lieu, expérimentent, catalysent et révèlent de nouvelles pratiques de travail. Le rapport suggère en particulier deux nouvelles pratiques de travail : l'entrepreneuriat collaboratif et les hybridations d'emplois (slashers et entrepreneurs-alternés)* ».

Dans son analyse, Liefoghe (2018) s'intéresse à la perception des tiers lieux comme espace de travail. Il fait ressortir **l'impact d'internet sur ce nouvel environnement** et montre comment la révolution numérique a permis d'accélérer **la diffusion de ce modèle**. Les réflexions de Dagonneau (2022) vont dans le même sens et dans ses travaux ils considèrent la **diffusion du modèle des tiers lieux** en France comme **un catalyseur de la solidarité sur les**

territoires. Il pense par ailleurs que cette tendance aboutira à un modèle de développement solidaire.

2.2. Les personnes éloignées de l'emploi

Notre mission de stagiaire consiste à élaborer une stratégie pour l'insertion professionnelle des bénéficiaires de l'association. Compte tenu de leur typologie (voir résultats), il nous a semblé utile d'explorer les éléments de littérature sur les personnes éloignées de l'emploi.

Angotti (2007) s'interroge sur la situation des personnes qui sont frappées par le **chômage structurel** : Les jeunes sous-qualifiés, les personnes ayant un RQTH²⁸, et les seniors licenciés juste avant la retraite. Il se pose la question du **rôle que peuvent jouer les entreprises parallèlement aux structures dédiées à l'insertion professionnelle** afin de remédier à ce problème. *« Les entreprises ne pourraient-elles pas jouer un rôle aux côtés des structures dédiées à l'insertion professionnelle ? Le bilan est mitigé. Si les salariés et les dirigeants semblent enthousiastes à l'idée que les entreprises s'impliquent dans les questions d'insertion, ils constatent que le niveau d'implication actuel est largement insuffisant ».*

Barthod-Prothade (2011) s'est basé sur son expérience personnelle en tant que bénévole à la Fondation pour agir contre l'Exclusion (FACE) depuis 8 ans à Chambéry en Savoie. Elle met en avant dans ses travaux la nécessité de **mettre en place une approche relationnelle auprès de personnes éloignées de l'emploi** : *« j'essaie de comprendre chez la personne accompagnée, stigmatisée par plusieurs années de chômage quelques éléments. Il s'agit de son estime de soi, de son discours social, de la diversité de ses environnements sociaux, institutionnels, culturels, associatifs ».* **Mireille Barthod-Prothade se montre favorable à l'idée de se remettre en question afin d'améliorer l'accompagnement** et propose à cet effet un processus d'accompagnement et un dispositif adapté.

²⁸ Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé

Cussin et Charreire-Petit (2015) mettent en avant un des **dilems managérial de l'accompagnement des personnes éloignées de l'emploi** : « *combiner des approches socialisante (i.e. orientée bénéficiaire) et qualifiante (i.e. orientée emploi) en matière d'accompagnement* ». En se basant sur un étude de cas d'une structure associative, Cussin et Charreire-Petit valorisent le **rôle des différentes parties prenantes** dans l'objectif d'une « *insertion professionnelle via un accompagnement de longue durée* », tout en soulignant les limites de cette pratique.

Gérôme (2017) a une approche critique de l'insertion par l'activité économique IAE notamment sur **les mécanismes par lesquels les personnes éloignées de l'emploi sont catégorisées et orientées**. Ainsi s'interroge-t'il sur « *les usages des notions “ d'employabilité ”, de “ distance à l'emploi ” et de “ parcours d'insertion ” par les professionnels de l'insertion en les confrontant à leurs pratiques de recrutement et d'évaluation des chômeurs qu'ils mettent au travail* ». Dans son travail Gérôme (2017) montre comment **les mécanismes d'évaluation, de tri et de sélection des personnes éloignées de l'emploi ont pour conséquence** : « *d'évincer les moins employables d'entre eux* ».

Anne et al. (2020) se sont penchés sur un facteur clé du retour à l'emploi : **La mobilité**. Ils ont dans leur travaux réalisé une évaluation expérimentale de la mobilité quotidienne de jeunes éloignés de l'emploi. En reconnaissant que « **La capacité de mobilité quotidienne des jeunes, en transport individuel ou collectif, est un facteur déterminant de leurs chances d'insertion professionnelle** » ces chercheurs ont évalué seize dispositifs qui apportent une réponse à différents obstacles de la mobilité auprès de 275 jeunes.

Houtin et al. (2021) se sont penchés sur un outil sur lequel nous avons travaillé dans notre travail : **Diagoriente**. Après avoir abordé des problématiques spécifiques à l'insertion professionnelle en France, les rares outils disponibles et leurs imperfections, **ces chercheurs montrent comment ce nouvel outil peut changer la donne** : « *Diagoriente se distingue comme l'un des dispositifs les plus complets et novateurs. En effet, l'originalité de Diagoriente repose dans sa prise en compte des centres d'intérêt et des expériences passées (notamment personnelles) des usagers dans le processus d'insertion professionnelle* ». En conclusion de leur étude, ils insistent sur l'opportunité de diffuser massivement cet outil afin d'aider un plus grand nombre de personnes éloignées de l'emploi.

2.3. Renforcer l'employabilité

Nous avons dans nos travaux fait la distinction entre l'accompagnement social et l'insertion/inclusion par l'activité. Nous avons considéré *a priori* que l'accompagnement social se concentre sur les qualités humaines et relationnelles ainsi que la socialisation et le savoir être. D'autre part, l'inclusion par l'activité se concentre davantage sur l'intégration de compétences transversales. Cependant, nous avons réalisé qu'au niveau de la littérature, ces deux notions ne sont pas forcément séparées.

Bidart (1994) s'intéresse à la sociabilité des individus, notamment sur **leur capacité à construire des réseaux personnels et tisser des liens d'amitié**. Bidart déplore qu'il n'existe pas à l'époque de cadre structuré en pour l'étude de la sociabilité et encore moins sur l'amitié. Bidart (1994) présente par la suite **différents éléments de la socialisation ainsi que leur influence sur la mobilité professionnelle**.

Gianfaldoni (2012) montre qu'en dépit de sa complexité et des multiples contraintes, **l'IAE est un secteur propice à l'innovation sociale et s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue** : « *La gouvernance partenariale est particulièrement propice à l'innovation sociale. Les usages collectifs que les SIAE font des procédures, règles et routines établies, alimentent le processus orienté par des aspirations à la résolution de situations d'exclusion sociale ou à la prise en charge de besoins sociaux (problèmes de santé, d'isolement, de logement, de mobilité, ...)* ».

Dans un second texte, Gianfaldoni (2014) revient sur l'idée de partage d'outils, et de procédures abordés dans le texte précédent et montre comment le partage d'expériences dans les groupes associatifs de **l'IAE permet de d'apporter une meilleure réponse commune aux besoins du territoire**.

Dans sa thèse sur les fédérations des SIAE²⁹ Gérôme (2017) s'est intéressé aux réformes au sein de ce secteur. À partir d'une étude ethnographique (observation participante et entretiens) met en avant les stratégies de ces différentes fédérations afin de répondre aux **exigences de performance et de bonne gestions imposées par l'Etat**.

²⁹ Structures de l'insertion par l'activité économique

Dans ses travaux Semenowicz (2018) met en avant la difficulté que rencontrent les SIAE pour maintenir un modèle économique comportant des objectifs multiples et parfois contradictoires (**viabilité financière et accompagnement adapté**). Il met aussi en avant le travail effectué sur deux éléments clés de l'employabilité : le savoir-faire et le savoir être.

2.4. Accompagner vers l'emploi

Dans l'imaginaire collectif, l'accompagnement vers l'emploi dépend uniquement des structures d'insertion professionnelles. Nous avons trouvé plusieurs éléments de littérature qui permettent de nuancer cette idée et qui présentent d'autres variables incontournables .

Rhun et Pollet (2011) mettent en avant la relation existant entre **le diplôme et l'insertion professionnelle**. À l'aide d'un ensemble de données statistiques, ils montrent en quoi le type, le niveau de diplôme ainsi que la spécialité de formation sont à l'origine de disparités d'accès au marché du travail.

Castra (2014) s'interroge sur **l'efficacité des politiques publiques liées à l'insertion professionnelle**. Selon lui, les dispositifs en place actuellement se concentrent essentiellement sur la professionnalisation, c'est à dire l'acquisition de savoir faire par de la pratique et de l'expérience de travail cependant, en s'appuyant sur des études et des expériences scientifiques qu'un élément essentiel à l'insertion professionnelle n'est pas touché par les dispositifs d'insertion : la construction d'un réseau interpersonnel.

Boisson-Cohen, Garner et Zamora (2017) sont membre d'un groupe de travail composé des représentants d'organisations patronales, syndicales et de jeunes, qui à rédigé en 2018 un **rapport sur l'insertion professionnelle des jeunes**, à l'intention de la ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social. Trois faits marquants sont mis en avant dans ce rapport : **L'hétérogénéité** de cette population, **l'effet multiplicateur du**

diplôme sur l'accès à l'emploi et le **cumul de difficultés** de certains jeunes selon leurs lieux de résidence et origines ethniques.

Tout comme Angotti (2007), Harari (2021) s'est intéressé, dans son travail sur l'accès au marché du travail en Israël, à **l'entrée des personnes qui en sont éloignées pour des raisons structurelles** : « *soit par manque de qualification professionnelle, soit par nécessité d'une requalification professionnelle à la suite d'un chômage de longue durée ou soit en raison des difficultés physiques que rencontrent des personnes en situation de handicap* ».

Guichard et Huteau (2022) ont rassemblés 75 **concepts clés de l'insertion et de l'orientation professionnelle**. Leur ouvrage est un véritable livre de chevet pour tous ceux qui souhaitent se lancer dans l'accompagnement vers l'emploi, auprès de jeunes notamment.

Motte (2022) de son côté s'est intéressé à l'évolution des pratiques et des méthodes au sein du métier de l'insertion professionnelle. Il montre comment **la professionnalisation des encadrants** et des accompagnateurs **permet de générer des petites innovations** (des procédés) qui vont à terme **améliorer le fonctionnement global des SIAE**.

2.5. Changement organisationnel et résistance au changement

Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne est une association qui est en train d'accroître ses capacités d'accueil (voir discussions). Le nombre de logements a augmenté, tout comme le nombre de salariés et de bénévoles. Cela demande une structure administrative plus lourde ainsi que la définition de nouveaux objectifs. Nous avons donc décidé d'explorer les éléments de littératures qui correspondent au contexte de changement que vit l'association.

Le changement organisationnel est une problématique de gestion qui est traité depuis plusieurs décennies par divers auteurs. Perret (1996) considérait déjà que « *La gestion des processus de changement organisationnel renvoie à une problématique large de l'action délibérée sur des systèmes organisés et complexes* » et que **les organisations** (d'une certaine taille) **doivent adopter une stratégie pour le pilotage du changement**.

Un peu plus tard Perret (2003) mettra en avant les **paradoxes du changement organisationnel** qui demandent au manager de faire l'équilibre entre les éléments permanents et les éléments qui sont amenés à changer au sein d'une organisation : « *La conduite du changement s'exprime alors sous la forme d'un dilemme dont les termes peuvent s'exprimer de la manière suivante : le changement délibéré est nécessaire, sa conduite volontaire est indispensable mais le système sur lequel on cherche à agir crée des résistances et des inerties difficiles voire impossibles à contourner* ».

Dans leurs ouvrages Cordelier et Montagnac (2008) apportent des éléments de réponse aux managers qui souhaitent **initier un changement organisationnel**. Après avoir passé en revue l'historicité de ce concept, ils présentent les manières d'initier le changement organisationnel aujourd'hui : la prescription et la construction. Ainsi ils avancent que : « *Dans le premier cas, la dynamique est à l'initiative des dirigeants ; dans le second cas, ces derniers tiennent à l'inverse compte des idées émises par leurs subordonnés* ».

Angel et Steiner (2013) ont eu une **approche psychosociologique de la résistance au changement**. Ils ont cherché à confirmer les travaux d'Oreg (2006) en examinant les « *origines sociocognitives* » de la résistance au changement. Leurs travaux mettent en évidence **le lien entre la perception du changement (juste ou injuste) et le degré de résistance par rapport à ce changement**.

Soparnot (2013) de son côté reconnaît que de nombreux auteurs ont apporté des **recommandations sur la mise en place du changement en organisation et la lutte contre la résistance au changement**, cependant il note que très peu de ces recommandations s'inscrivent dans une démarche stratégique. Ainsi il a rassemblé dans une revue de littérature un ensemble de propositions dans l'objectif d'évaluer leur impact sur la résistance des individus

Pesqueux (2015) fait le lien entre le **changement organisationnel et l'apprentissage organisationnel**. Il montre que ces **deux notions sont interdépendantes** et s'auto-alimentent. D'un autre côté, Guilmot (2016) apporte des **éléments de réponse** aux raisons expliquant **l'échec de la mise en place du changement au sein des organisations**. Il construit son travail à partir d'une revue de littérature très complète de différents auteurs qui

se sont penchés sur la question. Les idées rassemblées mettent en valeur le rôle des cadres intermédiaires dans la réussite de la mise en place du changement.

Nous avons abordé dans notre revue de littérature divers éléments portant sur : L'innovation sociale et les tiers lieux ; Les personnes éloignées de l'emploi ; Le renforcement de l'employabilité (aspect technique) et accompagnement vers l'emploi (aspect relationnel) ; et en dernier lieu le changement et la résistance au changement.

Fort de l'ensemble des éléments de littérature abordés précédemment, nous avons décidé de traiter l'accompagnement vers l'emploi des Locataires d'Habitat et Humanisme à travers la problématique suivante :

Comment favoriser l'insertion professionnelle de bénéficiaires par le biais d'une innovation sociale au sein d'une fédération d'association ?

Dans la partie suivante nous expliquerons notre méthodologie de travail, nous présenterons nos différents résultats et enfin nous ouvrirons une petite discussion sur ces derniers.

PARTIE II

EXPLORER UN SECTEUR D'ACTIVITÉ JUSQU'ICI INCONNU, DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

3. Méthodologie

Dans le cadre de notre travail **nous avons eu une double fonction** : celle d'un stagiaire cherchant à résoudre un problème de gestion par la mise en place d'outils appropriés et celle d'un bénévole chargé de mettre en place une stratégie pour l'insertion socioprofessionnelle des locataires d'Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne.

Ce mémoire a été réalisé selon une démarche de **recherche-action sur temps long** ou les actions posées ont alimenté à la fois nos recherches pour ce présent mémoire et un ensemble de livrables qui nous ont été commandés.

Même si les intrants pour les deux travaux sont les mêmes, **nous avons appliqué deux méthodologies complémentaires** : l'une pour notre travail de recherche pour le mémoire et l'autre pour le groupe de travail de l'association.

3.1. Travail de recherche personnel

Quoique nous étions déjà imbu de la problématique et de ses enjeux pour l'association bien avant le début de notre stage, nous avons suivi les étapes classiques de la recherche et avons construit un design de recherche adapté à notre position dans ce contexte spécifique.

3.1.1. Les étapes de la recherche

- Rupture

Etape 1 : La question de départ

La question de départ portait sur l'insertion professionnelle des locataires d'Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne. En premier lieu, nous nous sommes interrogés sur l'accompagnement dans son ensemble, en faisant ressortir ce qui différencie l'accompagnement social de celui dédié à l'insertion professionnelle. Cela nous a permis d'isoler le problème et de nous concentrer uniquement sur l'accompagnement vers l'emploi car l'accompagnement social est déjà très bien organisé.

Etape 2 : L'exploration

Notre exploration du sujet s'est effectuée sur différents fronts. Tout d'abord en interne afin d'identifier précisément le besoin et les enjeux de cette question pour l'organisation. Ensuite nous nous sommes documentés sur la question de recherche afin d'avoir une vision claire de ce secteur complexe. Enfin nous sommes rentrés en contact avec des acteurs extérieurs clés notamment le service publique insertion emploi (SPIE) du département de la sarthe et des SIAE tels que TARMAC Emploi.

- Construction

Etape 3 : La problématique

En partant de notre question de départ, nous avons identifié et relié entre eux différents éléments qui nous ont permis d'y répondre. Les parties prenantes (locataires et accompagnants), les projets (atelier LDV et Escales solidaires), les propositions des observateurs (la fédération Habitat et Humanisme et le SPIE), ont été pris en compte dans la définition de notre problématique : «Comment favoriser l'insertion professionnelle de bénéficiaires par le biais d'une innovation sociale au sein d'une fédération d'association ?»

Etape 4 : La construction du modèle d'analyse

La complexité du sujet et le contexte interne de l'association (changement d'échelle), ne nous ont pas permis d'effectuer une analyse en profondeur. Cependant, notre analyse exploratoire de la question sera reprise par deux autres associations ainsi que la fédération Habitat et Humanisme, qui ont été parties prenantes de notre travail. Un approfondissement de nos analyses est donc envisagé d'ici début 2024.

- Constatation

Etape 5 : L'observation

Notre bureau régulier étant situé au sein de la résidence intergénérationnelle LDV³⁰, nous avons pu observer les interactions entre les locataires, les salariés et les bénévoles. Proche à la fois des bénévoles et des salariés, nous avons pu partager ces deux points de vue, relever les différentes compréhensions du sujet et les points de tensions entre eux.

Etape 6 : L'analyse des informations

Nous avons collecté des informations mixtes et les avons analysées à la fois de manière quantitative et qualitative. Ces informations en complément de nos observations nous ont permis de répondre à notre problématique et d'apporter des éléments de proposition à l'association.

Etape 7 : Les conclusions

La conclusion de notre travail laisse une ouverture pour des recherches complémentaires sur le lien entre l'insertion par l'activité et l'insertion professionnelle. Nous avons relevé des éléments qui montrent une certaine relation entre l'acquisition de compétences transversales

³⁰ Ref

et le renforcement de l'employabilité. Ce champ mérite d'être approfondi par d'autres recherches.

3.1.2. Le design de recherche

- Les démarches utilisées

Tableau 3 : La Recherche-action

	Entretiens	Enquête	Observation participante
Objectif	Etat des lieux et perspectives de l'insertion professionnelle des locataires : 1. Mieux comprendre le processus d'accompagnement des locataires. 2. Identifier certains freins à l'insertion socioprofessionnelle des locataires.	Description de la population: Les locataires actifs et les bénévoles accompagnants : 1. Leurs principales caractéristiques. 2. Leurs points d'intérêts et leurs aspirations. 3. Identifier différents freins à l'insertion professionnelle?	Expérimenter la mise en place d'une stratégie d'accompagnement à l'insertion socioprofessionnelle des locataires d'HH Sarthe-Mayenne dans l'objectif d'essayer ce processus dans d'autres associations, à l'échelle de la fédération.
Conception	Sélection de personnes occupant des fonctions clés.	Sélection aléatoire d'un certain nombre de bénévoles accompagnants et d'un	Recherche intervention sur temps long: 5 mois en tant que bénévole et 5 mois en tant que

		certain nombre de locataires actifs.	stagiaire.
Collecte de données	Entretiens: 1. Exploratoires ; 2. Semi-directifs ; 3. Directifs.	Administration de deux questionnaires distincts pour chaque groupe.	Sources documentaires, observations directes.
Analyse	Analyse qualitative via une grille de synthèse.	Analyse quantitative: mesure de proportions et interprétation.	Analyse qualitative et quantitative complémentaires.

Source : L'auteur

- Le choix d'une méthode mixte

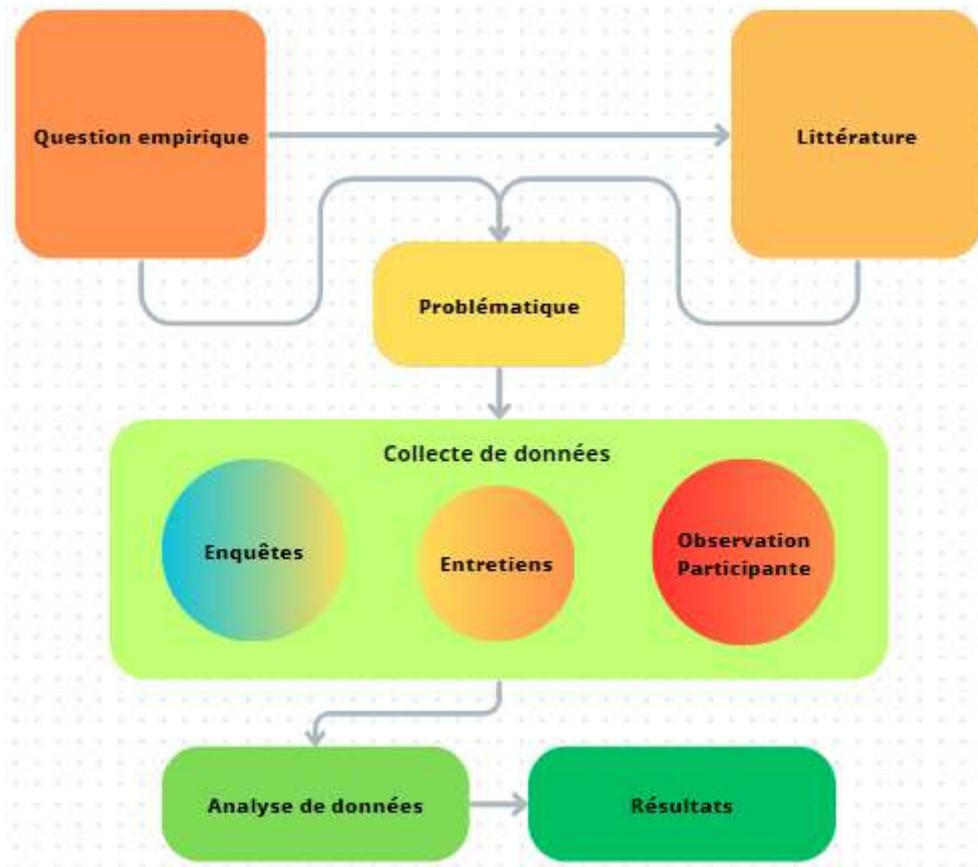
Au début de notre travail nous avons choisi d'utiliser des méthodes mixtes selon une démarche d'encastrement: QUALI(quantitative).

Nous sommes parti du raisonnement suivant:

- Tout d'abord, les entretiens exploratoires ont permis de mieux cerner la problématique et de comprendre la dynamique de l'accompagnement au sein de la structure.
- Par la suite nous avons organisé simultanément deux enquêtes par questionnaire auprès des concernés: Les bénévoles accompagnants et les locataires. En plus de souligner les caractéristiques de ces deux populations, ces données quantitatives ont confirmé l'existence de freins identifiés lors des entretiens exploratoires notamment.
- Sur la base des ces données, nous avons organisé des entretiens semi-directifs afin d'identifier des pistes de solutions pour la lever des freins identifiés. Les moments d'échanges collectifs et les observations participantes ont apporté des données complémentaires.
- Enfin, nous avons organisé des entretiens directs avec les acteurs qui ont un pouvoir de décision dans la structure afin d'appréhender la mise en œuvre de solution dans une contexte de changement organisationnel (changement d'échelle de l'association).

- Schématisation du design de recherche

Figure 3 : Design de recherche



Source : L'auteur

Questions empiriques :

- Comment aider les locataires à aller vers l'emploi ?
- Comment mettre en place une stratégie d'accompagnement spécifique à l'insertion professionnelle ?
- Comment répliquer ce processus à l'échelle de la fédération ?

Littérature :

- Innovation sociale et tiers lieux ;
- Renforcer l'employabilité des personnes éloignées de l'emploi ;
- Comment accompagner vers l'emploi ;
- Le changement organisationnel et de résistance au changement.

Problématique :

Comment favoriser l'insertion professionnelle de bénéficiaires par le biais d'une innovation sociale au sein d'une fédération d'association ?

Collecte de données :

Enquêtes + entretiens + Observation participante

Analyses des données :

Résultats de l'enquête + Synthèse des entretiens = Identification des principaux freins à l'emploi.

Résultats :

Les données collectées ont-elles permis de justifier la mise en place d'une stratégie d'insertion socioprofessionnelle au sein de la structure ?

3.2. Constitution d'un groupe de travail

Le Groupe de Travail Insertion Professionnelle (GTIP) a été créé en octobre 2022 dans le but de proposer une stratégie pour l'insertion professionnelle des locataires, et de constituer une équipe dédiée spécifiquement à cet accompagnement vers l'emploi. À ses débuts, le GTIP était composé de trois bénévoles, mais au moment de la rédaction de ce mémoire, il comptait cinq membres actifs :

- Une bénévole de compétence, également membre du Conseil d'Administration, qui possède une vision claire des actions à entreprendre pour accompagner les locataires vers l'emploi. Grâce à son approche pragmatique, elle a su maintenir le cap sur l'objectif principal.
- Un bénévole chargé de l'insertion socioprofessionnelle à Habitat et Humanisme Gironde, qui a été DRH pendant 25 ans et ayant travaillé à l'Association Chrétienne Travail Emploi (ACTE).

- Une travailleuse sociale de l'une des escales solidaires d'Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne, qui a 6 ans d'expérience dans une Structure d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE).
- Un stagiaire en Master 2 Economie Sociale et Solidaire à l'université du Mans, bénévole à Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne depuis septembre 2022 et ayant travaillé sur l'atelier solidaire en 2021.
- Un stagiaire en Master 1 Management du développement durable, qui a 4 ans d'expérience dans la gestion des opérations au sein d'une banque coopérative, ainsi qu'une maîtrise avancée d'outils techniques et informatiques.

Dès sa constitution en octobre 2022, le GTIP eut pour objectif principal : « **Proposer une stratégie d'accompagnement à l'insertion professionnelle des locataires** ». Il était prévu à l'époque que le travail du GTIP comporte plusieurs phases : la rencontre et l'échange avec les principales parties prenantes, la collecte et le traitement de données, la réalisation d'une cartographie des acteurs de l'insertion professionnelle et leur traitement, élaboration de la stratégie. Il était prévu par la suite de traduire cette stratégie en procédures opérationnelles à travers de nouvelles fiches de missions pour les bénévoles notamment.

Dès les premiers instants le GTIP a constaté l'absence d'un processus formel d'accompagnement vers l'insertion socioprofessionnel mais a cependant relevé des initiatives intéressantes de certains bénévoles accompagnants (BA). Il a été décidé d'entreprendre un audit de l'accompagnement afin de relever d'un côté les aspects positifs et négatifs, et de l'autre identifier les divers obstacles rencontrés par les locataires dans leur processus d'insertion professionnelle.

Dans un second temps le GTIP s'est interrogé sur la place que peuvent jouer les projets de l'association notamment :

- L'atelier solidaire LDV : Un atelier de recyclage et de transformation de déchets plastiques animé par les Locataires sous la supervision de Bénévoles ;
- Les escales solidaires : Des tiers lieux animés par des salariés et bénévoles de l'association, dans lesquels peuvent intervenir divers partenaires extérieurs.

Par la suite, le GTIP a eu de nombreux échanges avec divers professionnels, notamment : Le chargé de projet SPIE au département de la Sarthe; La coordonnatrice de l'accompagnement

vers l'emploi à HH Rhône; La responsable des Escales Solidaires du 2e et du 9e arrondissement à Lyon.

3.3. Réalisation d'un audit Social

L'institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) définit l'audit social comme étant : « *une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité* »³¹.

L'audit social à quatre principaux champs d'application:

- **L'audit de conformité** : Conformité des pratiques internes de l'organisation vis-à-vis des référentiels normatifs du secteur d'activité;
- **L'audit d'efficacité** : Performance des pratiques de gestion des ressources humaines par rapport aux objectifs fixés par la politique sociale de de l'organisation;
- **L'audit préalable à une situation de changement** : Permet de préserver le climat social au sein de l'organisation en déterminant le mode de management le plus adapté à la la conduite du changement;
- **L'audit de stratégie** : Permet la compréhension de la situation sociale de l'organisation afin de renforcer et encourager les pratiques positives et d'éviter la reproduction des pratiques négatives.

L'audit social que nous avons mené à Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne se situe à cheval entre l'audit de stratégie et l'audit préalable à une situation de changement. Nous avons cherché à identifier les bonnes pratiques l'accompagnement afin de les reproduire dans un processus formel, et avons identifié certains points à améliorer.

³¹ Site web ifaci : <https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/metiers-de-laudit-contrôle-internes/>

Cet audit a été réalisé à partir de 4 éléments : Des moments d'échanges collectifs, deux enquêtes, des entretiens semi-directifs et des observations participantes.

- Le périmètre concerné par cet audit comprend :
 - L'accompagnement social : Le support relationnel, les conseils et la présence des bénévoles accompagnants, le support technique, les interventions et le suivi des travailleuses sociales.
 - L'inclusion par l'activité : Le projet d'atelier solidaire et les escales solidaires : Le Mazagran à Laval et le projet d'escale solidaire Le Passage au Mans.
 - Les acteurs du territoire : Recensement des principaux acteurs de l'insertion professionnelle de la Sarthe et de la Mayenne en vue de dresser une cartographie des parties prenantes.
 - Les outils numériques : Le GTIP a identifié divers outils numériques (dont certains sont encore en phase d'expérimentation) qui ont pour objet de rassembler tous les acteurs et toutes les informations relatives à l'insertion professionnelle.

- Sur la période couverte les travaux ont été ainsi répartis ³² :

Tableau 4

Du 6 au 10 mars	Construction et correction du questionnaire pour les bénévoles accompagnants ³³ . Diffusion par voie électronique (email).
Du 13 au 17 mars	Diffusion du QBa, Moment d'échange collectif Ba & Travailleuse sociale (Ts) afin de partager les expériences et les différents points de vue.
Du 20 au 24 mars	Construction et correction du questionnaire pour les locataires ³⁴ . Diffusion mixte : par voie électronique (email) et par papier (avec accompagnement).
Du 27 au 31 mars	Réalisation d'un second volet d'entretiens exploratoires afin d'élargir le champ des possibles (sur l'inclusion par l'activité notamment).
Du 3 au 7 avril	Construction guide d'entretien à partir des informations obtenus lors des échanges collectifs et des entretiens exploratoires (thèmes clés).

³² Voir annexe 3

³³ Voir annexe 6

³⁴ Voir annexe 4

Du 10 au 14 avril	Réalisation d'entretiens semi-directifs avec des personnes ressources (cadres salariés, bénévoles de responsabilités, mécènes de compétences).
Du 17 au 21 avril	Collecte et analyse des données des deux questionnaires. Réalisation d'un second volet d'entretiens semi directifs.
Du 24 au 28 avril	Synthèse des entretiens réalisés. Comparaison avec les données des questionnaires. Rédaction du rapport d'audit.

Source : L'auteur

3.3.1. Moment d'échanges collectifs

Les locataires d'Habitat et Humanisme constituent un public fragile avec lequel nous n'avons pas pu réaliser un grand moment d'échanges collectif. Nous avons certes réalisé de brefs échanges avec un nombre réduit de locataires mais cela ne fut pas suffisant.

Afin d'avoir une idée des différentes difficultés rencontrées par dans leurs démarches de recherche d'emploi, nous avons plusieurs grands moments d'échange collectifs.

Le 24 novembre 2022, nous avons profité d'une réunion des Bénévoles accompagnants pour leur présenter le GTIP et ses objectifs. Nous avons pu à cette occasion échanger avec une dizaine d'entre eux sur leur compréhension de la problématique de l'insertion professionnelle des locataires, partager leurs inquiétudes et recueillir leurs propositions.

Le 16 mars 2023, nous avons organisé un second moment d'échange collectif avec des BA afin de leur faire part de nos avancements. Nous leur avons partagé notre approche de la question, notamment le triptyque : Accompagnement Social – Inclusion par l'activité – Insertion Professionnelle. Les retours ont été globalement positifs.

Au-delà des moments d'échanges collectifs internes, nous avons eu plusieurs échanges collectifs avec des partenaires extérieurs. Le 6 avril 2023 nous avons assisté à une réunion de présentation de *La cité de l'emploi*, un dispositif expérimental porté par Le Mans Métropole et la DDETS. Le même jour nous avons assisté à la présentation de la Plateforme DORA par le service publique insertion et emploi de la Sarthe (SPIE). Par la suite, nous avons réalisé

une réunion avec un chef de projet du SPIE qui nous a présenté d'autres outils de l'insertion professionnelle (Diagorient, RECTEC, EVA, etc.).

Le 30 juin 2023 nous avons pris part à une journée d'information sur les dispositifs d'insertion professionnelle organisé par le SIAO72³⁵. De 9h à 17h, à la salle Barbara au Mans, nous avons assisté aux présentations successives de plusieurs acteurs clés de l'insertion professionnelle : *SIAO emploi* ; la DDETS (présentation de l'IAE) ; *Pain contre la faim* (chantier d'insertion) ; *Familles de la Sarthe* (Entraide familiale, modes de garde des enfants) ; *Tarmac Emploi* (chantier d'insertion); *GEIQ Propreté* ; *La cravate solidaire* ; et *Relais emploi*.

3.3.2. Enquêtes

- Informations générales

Au moment de réaliser notre enquête, Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne comptait moins de 10 salariés pour une centaine de bénévoles. Du côté des salariés on compte (hormis les cadres) 3 travailleuses sociales, un responsable d'animation, deux stagiaires et deux services civiques.

En termes d'infrastructures, nous avons recensé un total de 63 logements dont : 23 à la résidence Léonard de Vinci, 30 dans le diffus, 13 à la résidence Saint François, 4 à château Gontier. Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne est en plein changement d'échelle et prévoit de passer d'atteindre 95 logements d'ici deux ans. Afin de soutenir cette expansion, il est envisagé passer à 130 bénévoles et 10 salariés sur cet intervalle.

Au cours de la période d'enquête (du 6 mars au 29 avril), Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne accueillait un total de 68 locataires, dont 31 hommes, 17 femmes et 20

³⁵ Service intégré d'accueil et d'orientation de la Sarthe

enfants. Tous les locataires accueillis sont en situation régulière, ont un numéro de sécurité sociale, une complémentaire santé et un compte bancaire.

Afin de relever divers aspects de l'accompagnement, nous avons réalisé une double enquête par questionnaire : Le premier à l'intention des Bénévoles accompagnants (Ba) et le second aux Locataires (Lo).

- Enquête auprès des Bénévoles accompagnants :

Parmi les bénévoles de l'association, on compte 71 Bénévoles accompagnants (Ba), 20 bénévoles d'animation et 10 bénévoles de compétence (membres du CA).

Pour notre enquête nous avons aléatoirement sélectionné 22 des 71 Ba de l'association, soit 30% de l'effectif. Sur ces 22 Ba contactés, nous avons reçu 14 réponses, soit 63,6%. Nous considérons que le nombre de réponses reçues est suffisant et représentatif de la population étudiée. L'enquête réalisée auprès des Ba a permis de mettre en valeur leur compréhension de l'accompagnement, et le rôle qu'ils peuvent jouer dans un processus structuré d'insertion socioprofessionnelle des locataires.

- Enquête auprès des Locataires :

Parmi les 48 locataires adultes, 8 sont en incapacité de travailler : 2 pour cause de problèmes de santé, 3 pour cause de troubles psychiques, 1 pour des raisons de toxicologie, 2 en raison de garde d'enfants en bas âge et 5 en raison de leur âge avancé.

Il y a donc un total de 36 locataires actifs (en capacité de travailler et souhaitant travailler) soit 75% des adultes.

Les 36 locataires actifs constituent la population concernée par notre enquête. Parmi les 36 locataires actifs, 9 ont déjà participé à des stages, 33 sont en recherche d'emploi, 32 sont inscrits à pôle-emploi. Au moins 9 locataires n'ont pas un projet professionnel validé par pôle emploi.

Afin de pouvoir définir les caractéristiques de cette population (les 36 locataires actifs) et identifier les différents freins auxquels elle fait face, nous avons aléatoirement choisi 27 d'entre eux (soit 75%) pour notre enquête. Sur les 27 locataires auxquels nous avons distribué le questionnaire, nous avons reçu 13 réponses, soit 48,14%. Nous considérons que le nombre de réponses reçues est suffisant et représentatif de la population étudiée.

L'enquête auprès des locataires a permis de confirmer certains freins déjà identifiés, d'en découvrir de nouveaux, d'identifier leurs besoins et leurs attentes pour surmonter ces freins.

3.3.3. Entretiens

Les entretiens réalisés avec plus d'une dizaine de contributeurs ont permis de relever les enjeux liés à une formalisation de l'accompagnement dans un contexte de changement d'échelle de l'association. Ils nous ont aussi permis de préciser la démarche pour mettre en place un processus d'accompagnement global reposant à la fois sur les escales et l'atelier solidaires, afin de renforcer l'employabilité des bénéficiaires.

Ainsi nous avons réalisé trois catégories d'entretiens: des entretiens exploratoires afin de relever les premiers éléments en lien avec notre problématique ; des entretiens semi-directifs qui nous ont permis d'avoir la position de collaborateurs clés sur la problématique ainsi que des éléments de réponse plus précis. Enfin, nous avons réalisé des entretiens directifs avec des cadres clés afin d'échanger avec eux sur les premiers éléments de résultats et les pistes de solutions identifiées lors des entretiens semi-directifs.

- Entretiens exploratoires

Les entretiens exploratoires (voir annexes 8-9) ont été réalisés au cours de la phase de pré-audit (du 17/10/22 au 07/11/22) dans l'objectif d'avoir un regard plus clair sur l'état de l'accompagnement (insertion social et professionnel) chez Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne. Les informations collectées, complétées par diverses données internes, ont permis de définir l'orientation de l'audit social. A cet effet nous avons interviewé un ex-bénévole qui s'occupait exclusivement d'aider les locataires dans leurs démarches de

recherche d'emploi ; une mécène de compétence (coordinatrice des bénévoles accompagnant) ; une Travailleuse sociale de la résidence Léonard de Vinci ; une Intervenante sociale chargé du Diffus.

- Entretiens semi-directifs

Les entretiens semi-directifs ont été menés entre mars et mai 2023, au cours de notre période de stage. Ils ont été plus rigoureux méthodologiquement: constitution d'un guide d'entretien (voir annexe) contenant des questions plus précises. Les entretiens directifs nous ont permis d'avoir la compréhension des collaborateurs clés sur la problématique de l'insertion socioprofessionnelle des locataires d'Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne. Nous avons aussi organisé des entretiens avec des cadres d'HH Rhône et de la Fédération Habitat et Humanisme.

Ainsi nous avons interviewé³⁶ : Une travailleuse sociale de l'antenne de la Mayenne ; un salarié chargé d'animation (Escale Solidaire Le Mazagran et Résidence LDV) ; un mécène de compétence chargé du projet Atelier Solidaire LDV ; un cadre Salarié Coordinatrice de l'antenne de la Mayenne ; une cheffe de projet tiers Lieux auprès du pôle recherche et Innovation de la fédération ; la coordinatrice Accompagnement Vers l'emploi - Service Insertion Emploi HH Rhône ; et la responsable des Escapes Solidaires du 9e et du 2e arrondissement à Lyon.

- Entretiens Directifs

Enfin, aux mois de juin et juillet 2023, nous avons organisé des entretiens directifs avec des cadres de direction et le président de l'association. L'objectif était de discuter des éléments trouvés, des propositions et des perspectives.

Ainsi nous avons interviewé une travailleuse sociale de la résidence Léonard de Vinci ; le Président d'Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne ; et la Directrice Générale d'Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne.

Nous avons aussi eu un entretien avec une responsable d'agence de Tarmac emploi afin d'avoir un point de vue extérieur d'un cadre bien imbu des enjeux de l'accompagnement vers

³⁶ Voir annexe 8-9

l'emploi. Nous lui avons présenté notre initiative et avons recueilli ses conseils et recommandations.

3.3.4. Observation participante

Le 20 mars 2023, nous nous sommes rendus au Mazagran, l'escale solidaire sise à Laval, afin de visiter ce tiers lieu et de participer aux ateliers qui y sont organisés. Cette visite nous a aussi permis de mieux comprendre le fonctionnement quotidien de l'escale (actions, interactions, coordination entre les diverses parties prenantes), et de mettre en relief les difficultés et les opportunités rencontrées.

Nous avons participé à deux ateliers au cours desquels nous avons relevé un ensemble d'éléments pouvant favoriser le développement de compétences transversales et de savoir être des passagers. Nous considérons que l'insertion socioprofessionnelle d'un individu dépend à la fois de ses compétences (le savoir-faire) et de son aptitude à évoluer dans un environnement professionnel (le savoir être).

Ainsi, grâce au soutien de la direction d'Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne et à la coordination du pôle accompagnement de la fédération Habitat et Humanisme, nous avons entrepris une visite exploratoire de plusieurs escales solidaires de Lyon du 9 au 12 mai 2023. L'objectif de ce déplacement était multiple : Observer le fonctionnement organisationnel des escales, échanger avec diverses personnes ressources, participer à divers ateliers afin de relever des éléments permettant de corroborer nos observations au Mazagran.

Date	Ateliers observés	Lieu
20/03/23	Atelier Cuisine	Escale <i>Le Mazagran</i> , Laval
20/03/23	Atelier Lecture	Escale <i>Le Mazagran</i> , Laval
09/05/23	Atelier Pinceaux Ciseaux	<i>Escale du 6e</i> , Lyon

10/05/23	Atelier Pâtisserie	<i>Escale du 2e, Lyon</i>
12/05/23	Atelier Poterie	<i>Escale du 9e, Lyon</i>

3.4. Les livrables du groupe de travail

Notre mission de stagiaire, membre du groupe de travail sur l’insertion professionnelle (GTIP) de l’association, était double :

- Participer à la réflexion sur une stratégie d’insertion socioprofessionnelle des locataires.
- Mettre en place un processus d’accompagnement spécifique pour renforcer l’employabilité des locataires.

Ainsi, à l’issue de notre audit social nous avons procédé à la rédaction de 4 livrables qui faciliteront la mise en place du nouveau processus d’accompagnement : Le rapport d’audit, le guide informatif des nouveaux outils de l’insertion professionnelle, le compte rendu des observations aux escales solidaires et le document stratégique.

- Rapport d’Audit

Le rapport d’audit destiné à la direction et le conseil d’administration d’Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne, fait le diagnostic général de l’accompagnement et. Il présente les résultats des enquêtes, des entretiens et des moments d’échanges collectifs.

À partir de ces résultats, ce rapport formule des recommandations pour la mise en place de l’accompagnement socioprofessionnel.

- Guide informatif des outils d'insertion professionnelle

Le guide d'utilisation des outils numériques donne accès d'une part à un ensemble de ressources disponibles sur le SharePoint (site web) de la Fédération Habitat et Humanisme y compris une cartographie des acteurs de l'insertion professionnelle et des fiches succinctes sur leurs actions et leurs coordonnées.

D'autre part, il fait une présentation succincte des nouveaux outils numériques présentés par le Service Public pour l'Insertion et l'Emploi (SPIE) du département de la Sarthe.

Ce guide informatif a pour objectif de faciliter l'identification et la prise de contact avec un grand nombre d'acteurs nationaux et régionaux qui œuvrent dans le secteur de l'insertion professionnelle. Il permettra aux bénévoles accompagnants et les membres de l'équipe dédiée à l'insertion socioprofessionnelle afin de mieux cerner les acteurs du secteur. Ainsi ils pourront facilement entrer au contact avec eux, selon les besoins des Locataires.

- Le compte rendu des observations aux *Escales Solidaires*

Ce document présente plusieurs éléments relevés au cours de nos observations de Escales Solidaires de l'association. La visite du GTIP à Lyon s'inscrit dans la suite de l'observation participante de deux ateliers de l'escale solidaire *Le Mazagran à Laval où nous avons relevé un ensemble* d'éléments pouvant favoriser le développement de compétences transversales et de savoir être des passagers. L'insertion socioprofessionnelle d'un individu dépend à la fois de ses compétences (le savoir-faire) et de son aptitude à évoluer dans un environnement professionnel (le savoir être). Les travaux du GTIP ont relevé que les freins principaux rencontrés par les locataires dans leurs démarches de retour à l'emploi se situent justement au niveau du savoir être. Ainsi, grâce au soutien de la direction d'Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne et à la coordination du pôle accompagnement de la fédération Habitat et Humanisme, le GTIP a entrepris une visite exploratoire de plusieurs escales solidaires de Lyon du 9 au 12 mai 2023. L'objectif de ce déplacement était multiple : Observer le fonctionnement organisationnel des escales, échanger avec diverses personnes ressources,

participer à divers ateliers afin de relever des éléments permettant de corroborer nos observations au Mazagran.

- Document stratégique

Ce document propose une vision stratégique de l’insertion socioprofessionnelle des locataires d’Habitat et Humanisme Sarthe Mayenne. Son objectif est de faciliter un accompagnement spécifique aux locataires en recherche d’emploi par la mise en place d’un processus et d’outils adéquats. Ainsi, ces locataires pourront plus facilement retrouver une stabilité et une autonomie grâce à l’emploi.

À travers ce document, nous mettons l’accent sur l’identification des besoins individuels des locataires, afin de proposer un processus d’accompagnement personnalisé et structuré. Les actions proposées par le Groupe de Travail Insertion Professionnelle (GTIP) s’alignent sur les valeurs fondamentales du mouvement Habitat et Humanisme. Ce document met en évidence l’engagement d’Habitat et Humanisme Sarthe Mayenne envers ses locataires et sa détermination à favoriser leur insertion socioprofessionnelle.

4. Présentation et analyse des résultats

Les enquêtes, entretiens, et moments d'échanges collectifs nous ont permis de recueillir trois points de vue différents de l'accompagnement. Ainsi dans les paragraphes suivants nous présenterons celui des bénévoles accompagnants, celui des locataires et enfin celui des travailleurs sociaux.

4.1. Différentes perceptions de l'accompagnement

4.1.1. «Faire avec et non à la place»

Les résultats de l'enquête auprès des Ba montre que la majorité d'entre eux à une longue expérience d'accompagnement : 21% des répondants sont bénévoles depuis plus de 5 ans, 29% entre 3 et 5 ans, 43% entre 1 et 3 ans. Seulement 7% des répondants sont bénévoles depuis moins d'1 an. Le sentiment de satisfaction est globalement positif : 42% des Ba sont «satisfaits» de leur expérience d'accompagnement et 35% sont «*plutôt satisfaits*».

Au cours de nos échanges collectifs avec les Ba, nous nous sommes retrouvés face à un public composé essentiellement de retraités de secteurs d'activités divers. Il y avait plusieurs cadres : Responsable ressources humaines, service clients, directeur financier, responsable commercial. Il y avait aussi des professions intermédiaires : Pharmacien, infirmière, service relations extérieures, responsable d'équipe, directeur d'activités dans un groupe industriel, responsable de service, chef d'établissement scolaire, ingénieur, etc.

Globalement les Ba conçoivent l'accompagnement comme un ensemble d'actions visant à guider, conseiller et soutenir les locataires sans entretenir une situation d'assistanat. **L'objectif intrinsèque de leur accompagnement est d'aider à avoir plus d'autonomie et favoriser une meilleure confiance en soi. Il faut donc : «Faire avec et non à la place».**

Au fil des échanges les Ba ont partagé avec nous leurs diverses expériences d'accompagnement. Certains ont évoqué des situations d'accompagnement plus ou moins

faciles où ils ont été particulièrement satisfaits : « *Lorsque l'accompagné(e) réussit à retrouver une vie autonome à la sortie, avec une stabilité dans un emploi* ». Les Ba reconnaissent néanmoins que ce cas de figure est trop souvent une exception. D'autres Ba sont moins satisfaits de leurs accompagnements en évoquant certaines raisons : « *Pas toujours le sentiment d'être utile* » ; « *Trouver la bonne distance avec la personne n'est pas toujours facile* ».

4.1.2. «Les conseils et le soutien dans les démarches»

L'enquête auprès des locataires dépeint une population globalement jeune : 46% des répondants ont entre 18 et 25 ans, 30% entre 26 et 35 ans, 23% entre 36 et 45 ans. Nous avons aussi été interpellé par la durée d'occupation des logements : 15% des répondants occupent un logement depuis 2 ans et plus, 23% entre 1 et 2 ans, 23% entre 6 et 12 mois et 38% depuis moins de 6 mois. Étant donné que deux tiers des répondants occupent leurs logements depuis moins d'un an, nous nous sommes interrogés sur la qualité de l'accompagnement sur une si courte période.

Compte tenu de la fragilité du public concerné, nous avons réalisé de brefs échanges avec un nombre réduit de locataires. Nous avons relevé des attentes diverses de la part des locataires qui souhaitent être aidés d'avantages surtout dans les démarches administratives. Ce dernier élément apparaît aussi dans les résultats de l'enquête : Interrogés sur qui les accompagne le plus dans leurs démarches 38% des locataires estiment effectuer seul leurs démarches administratives.

En ce qui concerne les démarches de recherche d'emploi : 15% des répondants estiment recevoir beaucoup d'accompagnement des bénévoles dans leur démarches de recherche d'emploi, 7% estiment recevoir un peu d'accompagnement, 7% assez peu, 7% très peu d'accompagnement et 61% des répondant estiment recevoir aucun accompagnement de la part des bénévoles accompagnants. D'un autre côté : 7% des répondants estiment recevoir un peu d'accompagnement des travailleuses sociales dans leurs démarches de recherche d'emploi, 23% assez peu, 7% estiment recevoir peu d'accompagnement, 7% très peu, et 53% estiment recevoir aucun accompagnement de la part des Travailleuses sociales

Ainsi les résultats de l'enquête et les échanges avec les locataires montrent un écart entre la satisfaction des Ba et la perception des locataires. **Tandis que les Ba cherchent à amener les Locataires vers de l'autonomie, ces derniers souhaitent être aidé davantage notamment dans leurs recherche de travail :** « *Les conseils et le soutien dans les démarches* » ; « *En me mettant en relation avec des professionnels* » ; « *Avoir un partenariat avec les agences d'emploi intérim* » ; « *Vérifier avec moi les offres intéressantes et m'aider à rédiger des CV et lettre de motivation* » ; « *M'aider dans les démarches pour trouver du travail* » ; « *Embaucher des résidents* ».

4.1.3. «Chacun son rôle, chacun ses missions»

Les entretiens menés et les moments d'échanges collectifs nous ont permis de révéler la compréhension de l'accompagnement du point de vue des travailleuses sociales (TS). Ces dernières ont une vision distincte de celle des bénévoles et locataires car elles jouent un à la fois un rôle social et administratif. Les travailleuses sociales ont pour mission l'écoute et les conseils mais doivent aussi effectuer des tâches administratives spécifiques à la situation de chaque personne accompagnée. La seconde mission étant très laborieuse, les TS partagent la première avec les bénévoles accompagnants.

Les TS soulignent néanmoins une distinction fondamentale entre leur accompagnement et celui des Ba : « *Les Travailleurs sociaux font de l'accompagnement social; les bénévoles font de l'accompagnement relationnel* ». Ainsi, les TS considèrent que les Ba doivent se limiter aux actions d'écoute, de conseil et d'accompagnement dans le logement : «*Les autres actions qui concernent l'accompagnement social (au sens stricte) tel que la prise de contact avec un partenaire spécialisé par exemple doivent être réalisées par les Ts*».

Durant les échanges collectifs, il a été reconnu que les Ba ne peuvent pas «*Faire le travail des Ts à leur place*» mais peuvent soutenir les Locataires dans certaines démarches. Néanmoins, cette possibilité de soutien dans certaines démarches est à l'origine d'un flou pour certains Ba sur les limites de leurs interventions. Ces limites sont encore plus floues en

ce qui concerne l'accompagnement vers l'emploi, qui jusqu'ici n'est inscrit ni sur les fiches de poste des Ts ni les fiches de missions des Ba.

4.2. Les compétences transversales et employabilité

Le retour à l'emploi des locataires dépend non seulement de l'accompagnement qu'ils reçoivent mais aussi et surtout de leur employabilité, c'est-à-dire de leur capacité à obtenir et conserver un emploi. Les résultats de notre enquête, les entretiens et nos observations nous ont permis d'évaluer l'employabilité de la population étudiée et aussi d'identifier comment la renforcer à travers des animations et des ateliers.

4.2.1. Savoir faire et savoir être

D'une manière générale, les professionnelles consultées considèrent que l'insertion professionnelle dépend de deux éléments fondamentaux : connaître un métier (savoir faire) et avoir un comportement professionnel (savoir être). Les enquêtes, entretiens, et moments d'échanges collectifs nous ont permis d'aborder en profondeur ces deux sujets.

En ce qui concerne le **savoir faire**, l'enquête montre que près de la moitié des répondants ont déjà eu une expérience de travail : 46% des locataires ont déjà travaillé pendant plus d'1 an, 7% entre 6 et 12 mois, 7% moins de 6 mois, 15% en intérim et 23% n'ont pas du tout travaillé auparavant. D'un autre côté, La majorité des répondants (60%) sont en recherche d'emploi, y compris ceux qui ont déjà un contrat de travail (temporaire ou précaire).

Quant aux outils de base pour obtenir un emploi, plus de deux tiers des répondants (69%) savent rédiger un CV et une lettre de motivation, 7% savent uniquement rédiger un CV, 15% savent rédiger une lettre uniquement. Seulement 7% de la population étudiée ne savent rédiger ni un CV ni une lettre de motivation. Les données collectées montrent qu'en majorité les répondants sont équipés de technologies de communication et ont un bon niveau de numérique.

Durant les moments d'échange collectifs, les Ba et Ts ont plusieurs fois mis en avant le **savoir être** des locataires comme un frein important à leur employabilité. Cet élément resurgit aussi dans notre enquête auprès de locataires car 23% d'entre eux admettent avoir «*beaucoup de mal*» à gérer leurs émotions, 15% ont «*du mal*», 23% ont «*plutôt du mal*». Pouvoir communiquer avec ses collègues, maintenir un comportement professionnel, pouvoir exprimer son opinion, sa compréhension d'un sujet, sont des facultés essentielles pour l'employabilité.

Néanmoins, les répondants sont globalement optimistes concernant leur avenir professionnel : 30% sont «*très optimistes*», 46% sont «*optimistes*» et 23% sont «*pessimistes*». Parmi les locataires, certains souhaitent trouver un emploi dans des domaines spécifiques : «*Agent polyvalent de restauration collective*» ; «*Le bois, conditionnement, manuel*» ; «*Commerce, cosmétique ou alimentaire*» ; «*logistique, services de la Ville du Mans ou de Le Mans Métropole*» ; «*Cariste, chauffeur poids lourd, conducteur d'engins*». Beaucoup d'autres n'ont pas un projet professionnel clairement défini : «*N'importe lequel sauf la boucherie*» ; «*Informatique*» ; «*Juridique*» ; «*Rien*».

4.2.2. L'insertion par l'activité

Afin de travailler sur le savoir être des locataires, différentes animations sont proposées soit à la résidence intergénérationnelle Léonard de Vinci (LDV) soit aux tiers lieux gérés par l'association : *Les Escapes Solidaires*³⁷. Ces animations et ateliers sont réalisés dans le de l'insertion/inclusion par l'activité : une démarche qui vise à combattre l'isolement en favorisant les interactions avec autrui, en encourageant l'initiative et la participation à des activités sociales. Une attention particulière est accordée au renforcement de la confiance en soi et à l'autonomie des personnes en difficulté, grâce à une approche pratique et ludique. Cette approche permet aux locataires de surmonter plus efficacement certains obstacles à leur insertion socioprofessionnelle.

³⁷ Les Escapes Solidaires sont des tiers-lieux de quartier, chaleureux et conviviaux. On y vient pour faire des rencontres, discuter autour d'un café, partager un repas, une activité ou participer à un atelier. L'objectif est de créer du lien entre les habitants et de permettre à chacun de s'épanouir, quelles que soient sa situation ou ses vulnérabilités.

Afin d'observer concrètement comment l'insertion par l'activité permet d'améliorer le savoir être des locataires, nous nous sommes rendu au niveau de l'une des escales d'Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne, *Le Mazagran* situé à Laval, pour une journée d'observation. Nous avons noté qu'au au-delà de l'ambiance générale qui déconnecte les passagers³⁸ de certains problèmes du quotidien, les ateliers réalisés dans l'escale solidaire favorisent le développement de *Soft Skills* qui peuvent renforcer l'employabilité des passagers.

Dans l'atelier cuisine par exemple, l'exécution de tâches simples (*éplucher des légumes, couper des carottes*) participe aussi à ce processus de renforcement de *Soft Skills*. La présence d'une marge d'erreur (grâce à la dimension ludique de l'activité) joue un rôle important car elle facilite la participation des individus les plus hésitants. La prise d'assurance progressive de l'individu et la participation à une activité collective renforce les capacités individuelles des individus, qui seront plus aptes à participer à des mises en situations dans un environnement professionnel (stages, contrats d'apprentissage).

L'escale solidaire est aussi un espace dans lequel on peut aider les passagers à renforcer leurs capacités à prendre des initiatives, travailler sur leur autonomie et le *Problem solving* c'est-à-dire leur capacité à identifier un problème, rechercher une solution, et poser l'action appropriée. Nous avons aussi décelé un volet psychologique qu'il serait important de creuser : Prise de conscience de soi et des autres. L'individu est conscient de ses capacités et celles des autres, et peut le cas échéant requérir l'assistance des autres ou proposer son aide au collectif.

4.2.3. Intégration de compétences transversales

L'observation participante effectuée au *Mazagran* a révélé un ensemble d'éléments pouvant favoriser le développement de compétences transversales et améliorer le savoir être des passagers. Souhaitant explorer davantage ce sujet, nous avons entrepris, grâce au soutien de la direction d'Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne et à la coordination du pôle

³⁸ Les personnes qui visitent les Escales Solidaires sont appelés des passagers, qu'ils s'agissent de locataires d'HH ou d'autres personnes.

accompagnement de la fédération Habitat et Humanisme, une visite exploratoire de plusieurs escales solidaires de Lyon du 9 au 12 mai 2023. L'objectif de ce déplacement était multiple : Observer le fonctionnement organisationnel des escales, échanger avec diverses personnes ressources, participer à divers ateliers afin de relever des éléments permettant de corroborer nos observations au *Mazagran*.

Nous avons effectué des observations participantes de trois ateliers : L'*Atelier Pinceaux Ciseaux*, L'*Atelier Pâtisserie* et l'*Atelier Poterie*. Ces ateliers n'ont pas de lien direct avec l'insertion professionnelle mais nous avons néanmoins relevé un ensemble d'éléments qui peuvent influencer positivement l'employabilité des bénéficiaires.

L'*Atelier Pinceaux Ciseaux* est étroitement lié à la thématique de l'inclusion par l'activité, car il est accessible à tous les passagers et leur permet de travailler sur une activité concrète, valorisante et stimulant leur créativité. Le maniement du matériel est un savoir-faire technique, la création de la fresque est semblable à ce que réalisent les professionnels de la communication pour les affiches et flyers. L'outil *Diagorienté*³⁹ permet de traduire ce type d'expériences personnelles en compétence.

«Nous pensons que cet atelier peut permettre de travailler sur l'autonomie des passagers et leur capacité à s'approprier un projet et de le mener à terme. L'accent est mis sur la capacité des passagers à créer quelque chose à partir d'éléments existants. Le cadre peut être un peu déconcertant au départ car il n'y a pas de consignes claires et précises. Le passager est mis dans une situation où il doit lui-même définir le rendu attendu »⁴⁰.

«Nous considérons que l'association d'images spécifiques est une forme d'expressions. Cet atelier pourrait être un canal d'expression de certains sentiments profonds pour certains passagers. Compte tenu du prix d'une séance d'art thérapie auprès de prestataires particuliers, nous pensons que ce genre d'ateliers est un moyen accessible pour permettre à un public en difficulté d'exprimer leurs sentiments »⁴¹.

³⁹ Plateforme gouvernementale gratuite et ouverte à tous pour valoriser ses compétences et trouver des pistes de métiers selon ses intérêts :

⁴⁰ Document interne : *Inclusion par l'activité et renforcement de l'employabilité (Annexe 4)*.

⁴¹ *ibid.*

L'**Atelier Pâtisserie** est une activité bien plus complexe que l'atelier cuisine. On y trouve une dimension de *Team Building* plus avancée qui demande une bonne coordination des actions de chacun. La pâtisserie requiert finesse, précision et patience. Par moments, l'atelier prend l'allure d'un orchestre où chacun à une partition à suivre, mais tous jouent ensemble en harmonie. Cet atelier renforce la cohésion de groupe.

«Nous avons constaté que la conversation entre les passagers en fin d'atelier est beaucoup plus naturelle et spontanée que celles que nous avons observé en début d'atelier. On dirait que les passagers se connaissaient depuis longtemps, pourtant cela ne fait qu'une heure. Serait-ce la conséquence de la cohésion d'équipe observée au cours de l'atelier ?».

«Ce type d'atelier reposant sur du travail d'équipe semble avoir un impact significatif sur la cohésion de groupe. Les tâches en équipes n'ont pas été formellement réparties. Certains passagers ont pris l'initiative de se charger de certaines tâches spécifiques. Cela montre d'un côté une certaine autonomie et de l'autre une capacité à identifier ce qui est à sa portée en fonction de ce qu'il est en mesure de faire ».

«Nous avons noté que d'autres sont beaucoup plus hésitants, voire même réticents. Au fil du temps, ces derniers sont constamment encouragés par les autres passagers qui leur demandent des petites choses ("passe-moi la farine", "passe-moi le couteau" etc.) au départ. À l'aide de ces petites participations successives, ils entrent de plus en plus dans le processus et participent davantage à l'atelier. D'une certaine manière, voir les autres au travail les encouragerait à participer ».

L'**Atelier Poterie** se rapproche du travail manuel tel que l'artisanat, menuiserie, maçonnerie, etc. Chaque passager est en autonomie sur son ouvrage et cherche la meilleure approche pour atteindre le résultat. L'objectif est de réaliser un objet simple à partir d'un matériau brut. Cela demande de s'appliquer, de le modeler et parfois de tout recommencer. Cet atelier permet de travailler la patience, la persévérance et le perfectionnement.

«Les passagers savent donc ce qu'il est possible de faire mais il ne leur est pas donné de directive précise ni une démarche à suivre pour atteindre le résultat. Chaque

passager est en autonomie sur son ouvrage et cherche la meilleure approche pour atteindre le résultat ».

«Recommencer à zéro présente néanmoins des aspects positifs car en recommençant son œuvre, le passager met moins de temps à revenir à l'étape précédente et le résultat semble être bien meilleur ».

«Globalement les passagers sont contents de leurs œuvres. Les plus satisfaits sont ceux qui se sont lancés dans la réalisation d'un objet simple. Ils ont pu à partir d'une forme brute se projeter assez rapidement sur l'objet souhaité et ont profité du reste du temps pour le raffiner. D'autres autres passagers ont voulu réaliser des objets complexes dès le départ. Ils ont recommencé plus d'une fois leur œuvre et n'ont pas pu, vers la fin de l'atelier, atteindre un résultat qui leur satisfait ».

«Nous pouvons faire un parallèle entre l'observation précédente et le projet professionnel. Tout comme l'argile, le projet professionnel est un matériau brut que tout individu est amené à affiner afin qu'il lui permette de trouver un emploi stable. Les individus doivent s'approprier de ce projet professionnel, l'imprégner de leurs personnalités et le projeter dans le futur. Cela demande de s'appliquer, de le modeler et parfois de tout recommencer. Mais en y mettant de soi ont fini par avoir un résultat satisfaisant ».

4.3. Les spécificités de l'accompagnement vers l'emploi

Les moments d'échanges collectifs avec les Ba et Ts ont permis de mettre en avant deux points importants sur la situation des locataires : Beaucoup d'entre eux ont du mal à définir leurs projets professionnels ; Tous les locataires ne sont pas prêts pour un retour à l'emploi dans l'immédiat. Ces situations s'expliquent par la présence de nombreux freins chez les locataires, le retour à l'emploi doit donc passer par la levée de ces différents freins (présentés au paragraphe suivant). Afin d'y parvenir, chaque intervenant, Ba et Ts, a un rôle spécifique à jouer.

4.3.1. Les enjeux : Freins, besoins et ressources

Les moments d'échanges collectifs et les entretiens ont permis de relever deux catégories de freins chez les locataires :

- Des freins généraux tels que la difficulté de choisir une filière professionnelle, le manque de mobilité (permis de conduire et véhicule), les problèmes de garde d'enfants (en bas âge).
- Dans d'autres cas les freins sont beaucoup plus spécifiques : Des addictions et toxicité pour quelques un(e)s, une situation familiale compliquée (et les conséquences émotionnelles que cela implique), des faiblesses physiques ou psychiques, un manque/absence de formation, et des cas particuliers : Handicap, Langue ou la motricité.

Ces éléments relevés dès le début des travaux du GTIP ont permis d'orienter notre enquête de manière à pouvoir confirmer ou infirmer ces freins mais aussi d'identifier d'autres obstacles au retour à l'emploi des Locataires. Ainsi notre enquête et les échanges avec un nombre réduit de locataires sur leurs expériences personnelles et les difficultés rencontrées dans leurs démarches de recherche d'emploi, ont confirmé les éléments avancés par les Ba et Ts.

Les résultats ont permis de mesurer le poids de certains freins: 46% des répondants n'ont aucun moyen de transport. Parmi ceux qui en ont un, 12% ont un vélo, 15% ont une trottinette et 3% ont une voiture. D'un autre côté, 53% des répondants souhaitent être accompagnés pour passer le permis de conduire et 15% sont déjà en train de le passer.

En ce qui concerne les outils numériques, 61% des répondants ont un ordinateur, 23% ont une tablette, 84% ont un smartphone. Seulement 7% des répondants n'ont aucun appareil connecté. De plus, 46% des répondants sont « *très à l'aise* » avec les outils numériques, 7% « *sont à l'aise* », 7% sont « *plutôt à l'aise* ». Environ un tiers des locataires ont besoin d'être accompagnés pour utiliser les outils numériques néanmoins nous considérons que la majorité

des locataires sont en mesure d'effectuer une recherche d'emploi sur le web, notamment sur les sites internet réservés à cet effet (Indeed, LinkedIn, etc.).

Les résultats de l'enquête montrent que 61% des répondants sont « *très à l'aise* » pour rédiger un email et l'envoyer avec une pièce jointe attachée, 15% sont « *plutôt à l'aise* », 15% sont « *plutôt mal à l'aise* » et 7% sont « *pas du tout à l'aise* ».

Durant les échanges avec un nombre réduit de locataires divers éléments de préoccupations ont été évoqués : Nouer de nouvelles relations ; Obtenir un permis de conduire ; Acheter un véhicule (vélo, moto, voiture). Il y a aussi la difficulté à trouver un travail qui leur correspond, et du mal à garder le rythme de travail lorsqu'ils en ont un. L'enquête a aussi mis en lumière des éléments de préoccupations : L'âge (23%), la langue (23%), la mobilité et le transport (38%), l'origine et la culture (23%), le logement (53%), le handicap (30%), la situation familiale (53%), avoir un garant (46%).

Travailler sur la levée de ces freins nécessite un ensemble de ressources (humaines et temporelles). Nous avons précédemment relevé lors des entretiens avec les TS une distinction sur les deux facettes de l'accompagnement : Le social et le relationnel. Typiquement les TS ont plus de compétences pour l'accompagnement social et les Ba disposent d'une plus grande disponibilité et ont donc plus de temps pour l'accompagnement des Locataires.

Les données de notre enquête permettent de vérifier ces informations : En 2022 les 25 BA ont cumulé un total de **2 604 heures d'accompagnement** soit une moyenne de 104,16 heures par bénévoles. Ainsi le **temps moyen mensuel d'accompagnement est de 8h40**. Nous notons aussi que la durée d'accompagnement est loin d'être uniforme : 14% des répondants estiment passer plus de 20h par mois à l'accompagnement, 7% entre 10h et 20h, 57% entre 5h et 10h, et 21% estiment passer moins de 5h par mois.

La disponibilité et flexibilité des Ba leur permet d'être très présents auprès des locataires. Le fait qu'il y ait un binôme de Ba pour chacun d'eux permet de renforcer à la fois cette proximité et la confiance réciproque. Les Ba se trouvent donc en première ligne et sont souvent sollicités avant les Ts. Cela est aussi valable pour les questions relatives à l'emploi.

Ainsi, plus de la moitié des répondants (64%) ont déjà eu à accompagner leurs locataires dans une recherche d'emploi ou un suivi professionnel.

Ici réside une partie importante du problème que nous avons à traiter car combien même l'accompagnement relationnel est naturel et intuitif, l'accompagnement vers l'emploi demande un certain nombre de connaissances (du secteur, des acteurs, des démarches, du statut administratif du Locataire) dont ne disposent pas forcément les Ba.

4.3.2. Bénévoles et salariés : Qui fait quoi ?

Dès les premiers moments nous avons relevé, lors des échanges avec les Ba, un flou sur les limites de leur périmètre d'intervention dans l'accompagnement des locataires. D'autant plus qu'il est arrivé que certains bénévoles accompagnants pensent devoir assumer à la fois l'accompagnement relationnel et l'accompagnement social des locataires. Les Ba ne sont pas outillés pour le faire de l'accompagnement social et cela pose un problème de chevauchement des missions.

En ce qui concerne l'accompagnement vers l'emploi, la question de disponibilité et celle de la légitimité ont été posées. Vu que cette mission ne figure pas explicitement sur les fiches poste des Ts ni sur les fiches de mission des Ba, qui est le mieux placé pour s'en charger ?

Au cours des échanges collectifs, un certain nombre de Ba ont montré des réticences à s'engager sur ce chemin cependant les résultats de l'enquête montrent que plus de deux tiers d'entre eux reconnaissent qu'accompagner les locataires vers l'emploi est tout aussi important que l'accompagnement social. Selon 21% des répondants accompagner les locataires vers l'emploi est « *indispensable* » et pour 46% d'entre eux il est « *très important* ».

Interrogés sur qui des Ba ou Ts devraient s'en charger, la majorité des répondants (86%) pensent que les Ba et les Ts doivent travailler ensemble pour l'accompagnement socioprofessionnel des locataires. Seulement 14% des répondants pensent que les travailleuses sociales doivent se charger seules de l'insertion socioprofessionnelle des locataires.

Cette idée d'intervention commune est aussi très présente dans nos entretiens car plusieurs interviewés ont souligné l'importance d'inclure les Ba aux côtés des Ts dans l'accompagnement vers l'insertion professionnelle car ils jouent des rôles complémentaires au sein d'Habitat et humanisme Sarthe Mayenne. Ils ont toutefois souligné que les bénévoles ont également besoin de formation et d'information sur le sujet, car certains d'entre eux hésitent à s'impliquer dans ce domaine.

En ce sens, plusieurs Ba ont particulièrement insisté lors des moments d'échanges collectifs sur le besoin d'avoir un espace où ils peuvent poser toutes sortes de questions relatives à l'accompagnement vers l'emploi et avoir un vis-à-vis à leur écoute pour les aider à mieux répondre aux sollicitations des bénéficiaires. L'enquête montre que globalement les Ba sont favorables à participer à des formations sur l'insertion professionnelle : 38% pensent que c'est une « *très bonne idée* », 38% pensent que c'est une « *bonne idée* », 15% pensent que c'est une « *plutôt bonne idée* ». Seulement 7% pensent que c'est une « *très mauvaise idée* ». D'autre part, 50% des Ba pensent que disposer d'une fiche de mission spécifique à l'insertion socioprofessionnelle est une « *très bonne idée* », 14% pensent que c'est une « *bonne idée* », 21% pensent que c'est une « *plutôt bonne idée* ». Seulement 14% des Ba pensent que c'est une mauvaise idée d'avoir des fiches de mission spécifiques pour les aider à mieux accompagner les locataires dans ce domaine.

Les Ba ont fait état de diverses situations de difficulté rencontrées lors des accompagnements notamment : « *Des situations personnelles trop complexes à gérer pour des non professionnels* » ou encore : « *Manque de volonté de la personne aidée, souvent des problèmes psychologiques* ». Les Ba ont aussi souvent du mal à motiver leur accompagné(e) à aller de l'avant et l'amener à créer des liens avec d'autres personnes. Ils soulignent par ailleurs que le manque d'interlocuteurs ou contacts privilégiés dans les démarches administratives complique d'autant plus la situation. C'est le cas notamment : « *Au niveau des bailleurs sociaux pour trouver un logement au moment de la sortie des bénéficiaires* ».

Les Ba restent malgré tout très motivés et ont formulé des souhaits divers pour faciliter leurs missions d'accompagnement : « *Mieux connaître la répartition entre les points que nous devons traiter seuls et ceux que nous devons traiter avec la travailleuse sociale* » ou encore : «

Information sur tous les dispositifs d'aide en général, d'aide au retour à l'emploi en particulier ; soutien des accompagnés dans leurs démarches administratives ».

Les Ts de leur côté sont prêts à travailler de concert avec les Ba pour mieux accompagner les Locataires vers l'emploi, tout en soulignant la nécessité de bien définir les rôles pour éviter les chevauchements de missions. Les Ba eux-même reconnaissent qu'il y a déjà une bonne ambiance de travail collaboratif entre eux : 51% des répondants peuvent « *très facilement* » demander de l'aide et des conseils aux salariés et 28% le peuvent « *facilement* ».

Il est souhaitable de renforcer cette synergie néanmoins il doit être clair pour tous que certaines actions ne peuvent être posées que par les Ts, car les Ba n'ont pas la légitimité pour entreprendre ces démarches ni la protection juridique en cas d'erreur de bonne foi.

La grande majorité des répondants se sentent soutenus par Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne : 51% des répondants peuvent très facilement demander de l'aide et des conseils aux salariés et autres bénévoles d'Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne, 28% le peuvent facilement.

5. Discussion des résultats

5.1. La vision stratégique, et réalité opérationnelle

François Daniel Veaudor est bénévole à Habitat et humanisme Sarthe-Mayenne depuis 10 ans. Ce personnage charismatique est aujourd'hui le **porteur d'une nouvelle vision au sein de cette association**. Autodidacte, rude travailleur dès son plus jeune âge, Il a effectué plusieurs petits boulots avant de se lancer comme travailleur indépendant ou il a fait carrière. C'est ce qui l'a amené au Mans, où il a découvert l'association Habitat et humanisme Sarthe-Mayenne. Il y occupe aujourd'hui la **fonction de président** et est aussi **membre du comité de surveillance à la fédération Habitat et Humanisme**.

Valérie Jacquot est arrivée à l'association en **2018** en tant que **bénévole accompagnant**. Lorsque François Daniel Veaudor devient président en 2020, elle rejoint son équipe et est chargée de mener un audit de l'association. Ils définissent par la suite la nouvelle orientation de l'association, une vision stratégique ayant pour objectif d'augmenter la capacité d'accueil de l'association. **Devenue directrice de l'association en 2023**, Valérie Jacquot continue de mettre en œuvre **un ensemble d'actions afin de concrétiser cette nouvelle vision de l'association**. Ces actions ont permis le développement des activités à Laval et ont permis l'écllosion **de nouveaux projets tels que l'atelier solidaire LDV et les Escales solidaires**. et de soutenir de nouveaux projets de l'association.

- Evolution de la taille Habitat et humanisme Sarthe-Mayenne (2021 - 2024)

	2021	2023	2024
Bénévoles	64	101	130
Salariés	-	6	10
Locataires	-	68	+100

Logements	-	63	95
Escales Solidaires	0	1	2

Habitat et humanisme Sarthe-Mayenne est **une association en pleine croissance**, l'**effectif bénévole à augmenté de 57,8% depuis 2021** et il est prévu une augmentation de **28,7% d'ici 2024**. Toujours selon ces prévisions, l'**effectif salarié devrait augmenter de 66%**, la **capacité d'accueil de locataires de plus de 47%**, et le nombre de nouveaux appartements de 50,8%. En ce qui concerne les tiers lieux solidaires, l'Escale Solidaire de Laval, *Le Mazagran*, à été **inaugurée en octobre 2022** et nous avons assisté durant notre stage aux **préparatifs pour l'ouverture** de l'Escale Solidaire du Mans, *Le Passage*.

La nouvelle vision stratégique porté par la présidence et la direction de l'association entraînent **un changement d'échelle** :Habitat et humanisme Sarthe-Mayenne est désormais une association de taille moyenne, par rapport aux autres associations du mouvement :

Des associations en forte évolution

Les profils types aujourd'hui



- ✓ **Une association sur deux a moins de 100 logements**
- ✓ **Une sur trois moins de 50 logements**
- ✓ **28 associations ont entre 100 et 400 logements**
- ✓ **2 associations IDF et Rhône représentent 41% du parc**
- ✓ **Les profils types :**
 - L'association de - de 50 logements et autant de bénévoles, avec 0, 1 ou 2 salariés → *une quinzaine d'associations*
 - L'association de 120/150 logements, avec 5 à 8 salariés et 70/90 bénévoles → *une quinzaine d'associations*
 - Emergence d'un autre profil : les associations de 200 à 400 logements, avec une dizaine de salariés et une centaine de bénévoles → *une dizaine d'associations*
 - Les grandes associations (IDF et Rhône)

Source : Documents internes; Extrait de présentation au séminaire des présidents Habitat et Humanisme

Toutefois, l'augmentation de la taille de l'association a entraîné un ensemble de coûts :

- Construction d'une nouvelle résidence intergénérationnelle (*Résidence Saint François*) ;
- Acquisition d'un local pour l'escalier solidaire du Mans (*Le Passage*) ;
- Achat d'un immeuble pour le nouveau siège (Un immeuble plus spacieux permettant d'accueillir tous les salariés en même temps).
- Recrutement de nouveaux salariés (Chargé d'animation, Travailleurs Sociaux)
- Etc.

Faire face à ces nouveaux coûts et les nouvelles charges de fonctionnement demande **une gestion administrative et financière beaucoup plus rigoureuse**. Lors de notre entretien directif avec le président de l'association il a reconnu que pour répondre aux nouvelles dépenses (charges fixes et salaires) il faut une plus grande autonomie de fonds propres. Cependant, les sources habituelles (cotisations et subventions) ne suffisent pas : « ***On peut demander des subventions pour l'investissement mais pas pour le fonctionnement*** ». D'où l'intérêt de rechercher de nouvelles sources de financement, auprès d'entreprises privées notamment.

L'Atelier Solidaire LDV est en ce sens un projet qui a été conçu dans l'objectif d'être autonome en termes de financement. **Son business modèle** repose sur l'opportunité de **permettre à des entreprises privées** de réaliser le volet social et environnemental de leurs **objectifs RSE** en supportant ce projet. Cela correspond aux propositions de Bohas et Faure (2017) évoqués précédemment.

Néanmoins, cette vision portée par la présidence et supportée par le conseil d'administration est source d'interrogation parmi les troupes. Même s'il n'y a pas eu de confrontation ouverte, **certaines bénévoles**, notamment ceux qui font partie de l'association depuis plusieurs années, **ne se retrouvent pas dans certaines actions**.

Ainsi au cours des moments d'échanges collectifs, nous avons noté que certains bénévoles (en minorité par rapport à l'ensemble de bénévoles présents) ont une vision négative de ces récents changements : « ***Habitat et Humanisme est-elle en train de se transformer en entreprise...*** ». D'autres bénévoles ont été très critiques lors de la présentation du business modèle de l'Atelier Solidaire, il ne comprenaient pas le choix d'établir un partenariat avec

une entreprise privée et étaient assez sceptiques sur l'avenir de ce projet. **Cette résistance au changement à été abordée dans les travaux de Cordelier et Montagnac (2008)** ainsi que ceux d'Angel et Steiner (2013) vus à la revue de littérature.

De manière générale, il y a **un petit groupe de bénévoles qui ont du mal à s'adapter aux nouvelles orientations de l'association**. Lors de notre entretien avec Valérie Jacquot, la directrice de l'association, elle a reconnu qu'effectivement **il y a eu un décalage** entre la vision portée par les dirigeants de l'association et l'adhésion à cette dernière de certains bénévoles : « *Cette situation est présente Chez nous mais aussi chez toutes les autres associations qui changent d'échelle* ». Soparnot (2013) propose rassemble des éléments de littératures qui pourraient remédier à cette situation. Elle reconnaît qu'il y a eu un manque de communication sur certains projet mais que toutefois, **les dirigeants de l'association ont pris des mesures pour harmoniser la relation entre le stratégique et l'opérationnel** :

- Une communication hebdomadaire sous forme de Newsletter qui retrace le fil d'actualité de la semaine ;
- Des réunion régulière avec les bénévoles pour les tenir au fait des actions qui seront posés par l'association ;
- Le recrutement de deux Bénévoles en Ressources Humaines (RHB), qui auront pour mission la gestion des bénévoles.

Valérie Jacquot nous a informé que **certaines bénévoles réclament plus d'espace d'échanges, de dialogue** avec les responsables. Cependant, **nous avons noté que très peu de bénévoles répondent présent aux différentes invitations lancées par les responsables**. Très souvent dès réunions sont reportées pour cause d'absence de présence suffisante. Autre paradoxe, **les mêmes bénévoles qui disent ne pas être suffisamment informés des décisions de l'association sont aussi ceux qui se plaignent (en coulisse) d'être inondés de messages dans leurs boites mail**. Cette situation nous rapproche des paradoxes du changement organisationnel abordés par Perret (2003).

La directrice de l'association, Valérie Jacquot, croit néanmoins que **l'arrivée des deux RHB⁴²** et le nouveau siège permettent d'adresser ce problème car un **espace convivial y est aménagé afin de pouvoir faciliter les rencontres et les échanges**.

42

Pour terminer notre réflexion sur l'écart entre la vision stratégique et la réalité opérationnelle, nous nous devons de souligner qu'**une partie non négligeable de cet écart observé est dû à un biais d'appréciation individuelle**. D'un côté comme de l'autre, chacun peut avoir l'impression de faire des efforts pour aller vers l'autre cependant, seul un observateur extérieur neutre est en mesure de dire si les dirigeants n'ont pas suffisamment impliqués les bénévoles dans le processus de réflexion ou si alors ce sont plutôt les bénévoles qui n'ont pas répondu aux sollicitations des dirigeants sur les différentes thématiques du moment.

Ce **biais de perception** est le même que nous avons **observé dans notre enquête** où les **bénévoles et travailleurs sociaux sont très satisfaits de leur accompagnement** tandis que **les locataires ne se sentent pas suffisamment accompagnés**.

5.2. L'innovation sociale en milieu associatif

Le conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) considère que : « *L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits [...], en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers* »⁴³. En nous basant sur cette définition, pouvons-nous dire que les différents projets sur lesquels nous avons travaillé durant notre stage rentrent dans le champ de l'innovation sociale ?

Notre mission de stagiaire et de membre du GTIP a consisté à proposer un mécanisme permettant de mieux accompagner les locataires afin qu'ils puissent plus facilement trouver et conserver un emploi. De manière littérale nous avons proposé une : « **Stratégie pour l'insertion professionnelle des locataires** ». Nous n'allons pas à ce stade revenir sur les distinctions entre *Insertion Socioprofessionnelle* et *Insertion Professionnelle*. Notre stratégie comporte un mécanisme nouveau pour l'association : Le Processus d'Accompagnement Insertion Emploi (PAIE), et ce dernier s'appuie sur deux projets de l'association : Les escales solidaires et l'atelier de recyclage LDV.

⁴³ Avise : <https://www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/innovation-sociale-de-quoi-parle-t-on>

Compte tenu de la définition du CSESS, nous considérons que notre action rentre dans le cadre de l'innovation sociale si elle répond à un besoin peu ou mal satisfait dans les conditions actuelles du marché ou si les mécanismes sur lesquels elle s'appuie sont considérés comme des innovations sociales.

5.2.1. Le Processus d'Accompagnement Insertion Emploi (PAIE)

Dans le document stratégique rédigé par le GTIP, nous proposons un parcours d'insertion socio-professionnelle comportant un ensemble d'étapes et de dispositifs mis en place pour **accompagner le locataire vers l'acquisition de compétences, de qualifications et de savoir-faire nécessaires à son insertion professionnelle**. C'est un processus qui commence généralement par une évaluation du profil et des besoins du locataire afin de définir des axes de travail et des objectifs à atteindre.

Par la suite, le PAIE consiste en un accompagnement personnalisé incluant des actions de soutien à la recherche d'emploi, de formation, de développement de connaissances et compétences requises pour une carrière spécifique. Le PAIE vise également **la création d'activités** permettant au locataire de **tisser des liens sociaux**, de **développer sa confiance** en lui, à trouver sa place dans la société et à réaliser son plein potentiel. Le Processus d'Accompagnement Insertion Emploi (PAIE) comporte 7 étapes clés :

Étape 1 : Identification des besoins :

Recenser le nombre de locataires concernés par l'accompagnement vers l'emploi ; Identifier les apports que l'on peut obtenir auprès de structures externes (maison de l'emploi, pôle emploi, etc.). Déterminer la possibilité d'orientation vers une SIAE.

Étape 2 : Évaluation de la situation :

Le Bénévole Accompagnant Insertion Emploie (BAIE) ou l'intervenante sociale réalise une évaluation approfondie de la situation du locataire, en tenant compte de son parcours, de ses compétences et de ses obstacles à l'emploi.

Étape 3 : Élaboration du plan d'accompagnement :

Le BAIE ou l'intervenante sociale définit des objectifs spécifiques à atteindre avec le locataire, en tenant compte de ses aspirations et de ses compétences. Ils identifient les actions à entreprendre pour atteindre ces objectifs (formation, accompagnement à la recherche d'emploi).

Étape 4 : Orientation vers les structures de droit commun pour l'emploi :

Le BAIE ou l'intervenante sociale aide à la préparation d'un projet professionnel viable et oriente la personne vers les structures de droit commun qui offrent des services et des programmes d'insertion professionnelle. Ils accompagnent par la suite le locataire dans les démarches administratives pour accéder à ces structures.

Étape 5 : Collaboration avec les structures de droit commun :

Le BAIE ou l'intervenante sociale collabore étroitement avec les référents des structures de droit commun pour l'emploi pour assurer une transition fluide et un suivi approprié du locataire. Le BAIE ou l'intervenante sociale participe à des réunions ou des groupes de travail avec les bénévoles accompagnants pour suivre la progression du locataire.

Étape 6 : Mise en œuvre des actions d'accompagnement :

Le BAIE ou l'intervenante sociale met en œuvre les actions prévues dans le plan d'intervention, telles que l'accompagnement dans la recherche d'emploi, la formation professionnelle, la rédaction de CV, les simulations d'entretien, etc.

Étape 7 : Suivi et évaluation :

Le BAIE ou l'intervenante sociale effectue un suivi régulier de la progression du locataire, en évaluant les résultats obtenus, en ajustant si nécessaire les actions d'accompagnement et en offrant un soutien continu. Ils recueillent des informations sur les résultats obtenus, tels que les entretiens d'embauche réussis, les contrats de travail signés, etc. Le Le BAIE ou l'intervenante sociale identifie les situations où les résultats escomptés ne sont pas atteints ou lorsque la situation du locataire évolue. Ils explorent d'autres dispositifs ou ressources adaptés et proposent une réorientation si nécessaire.

5.2.2. Les projets innovants de l'association

En octobre 2022, lorsque la mission d'élaborer une stratégie pour l'insertion professionnelle des locataires d'Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne, on nous a aussi demandé d'explorer le rôle que peuvent jouer les **Escales Solidaires** et **L'atelier de recyclage de plastique** dans ce processus.

Le Mazagran à Laval et *Le passage* au Mans sont deux tiers lieux tenus et animés par l'association. Toutes les semaines un certain nombre d'animations y sont organisées au profit des bénéficiaires (les passagers). Lors de notre entretien avec le président de l'association, il nous a confié que **Le Passage du Mans est la 18e es escales solidaire du mouvement Habitat et Humanisme**. Le mouvement habitat et humanisme revendique le statut d'innovation sociale pour ses Escales Solidaires car même si un tiers lieux en lui même n'est pas une innovation sociale, **le mode de fonctionnement des escales, les besoins auxquels elles répondent et leurs versatilité en font une innovation sociale**.

Nous notons aussi que dans notre cas, **l'utilisation des Escales Solidaire en tant qu'espace dédié à l'insertion socioprofessionnelle** des locataires Habitat et Humanisme et des autres passagers **correspond à la définition du CSESS** de l'innovation sociale.

L'Atelier Solidaire Léonard de Vinci de son côté est un projet **mis en place dans l'association en 2021** dans le cadre de **l'insertion par l'activité des locataires de la résidence intergénérationnelle Léonard de Vinci**. Cet atelier consiste à broyer et transformer du plastique préalablement collecté en divers objets en plastique. Le recyclage de

déchet plastique nit l'activité productive en eux même n'ont rien d'innovant cependant **l'usage fait par l'association de cet atelier est une pratique innovante.**

En effet, nous avons réalisé lors de notre travail que l'*Atelier Solidaire LDV* peut jouer un grand rôle dans le renforcement de l'employabilité des locataires.

Au-delà de l'activité productive (découpage, fonte et transformation du plastique), il y a tout **un ensemble de missions** qui peuvent être proposées aux locataires et qui **contribueront à l'acquisition de compétences transversales** :

- La collecte : Cela demande de passer auprès de différents partenaires ou particuliers de la ville. Cela permet de travailler à la fois sur la mobilité et le relationnel. (Compétence démarchage)
- Le Tri : Il faut être en mesure de vérifier que le plastique fourni correspond à la catégorie nécessaire pour l'atelier. Ils sont aussi répartis par types. (Compétence contrôle qualité)
- La gestion de stock : Acheminement du plastique trié à la Résidence LDV. Répartition par couleur et par taille dans des boîtes spécifiques. (Compétence proxy : préparation de commande) + (analyse et attention au détail)
- La distribution : Une fois les produits fabriqués, il faudra les livrer aux partenaires/clients. Ici encore le relationnel joue un rôle important. (Compétence vente/chargé de clientèle)
- La communication marketing : Création d'affiches, design graphique, diffusion, réseaux sociaux etc.
- Sensibilisation : Porte-à-porte, écoles, foires, forums, autres manifestations publiques.

Participer au fonctionnement de l'atelier permet aux locataires de renforcer à la fois leurs **savoir-faire** (via la découverte des différentes activités) et leur **savoir être** (par une fréquentation régulière d'un environnement semi-professionnel).

Compte tenu de la définition de l'innovation sociale avancée par le CSESS et par rapport aux précédents éléments avancés, **nous pouvons considérer que le processus d'accompagnement vers l'emploi (PAIE) que nous proposons**, reposant sur deux projets eux-mêmes innovants, **relève de l'innovation sociale**. De plus, l'ensemble des travaux du GTIP s'inscrivent dans une logique d'innovation incrémentale, car nous proposons une stratégie qui améliorera continuellement le fonctionnement de l'association.

5.3. L'essaimage au sein d'une fédération d'association

Depuis sa création en 1985 par Bernard Devert, le mouvement Habitat et Humanisme n'a cessé de se renforcer afin de venir en aide à plus de personnes en difficultés. Aujourd'hui, ce mouvement est fort de plus de 5000 bénévoles et 2000 salariés, une **fédération rassemblant 58 associations** couvrant, 85 départements, pour un total de 9 800 logements⁴⁴. La fédération Habitat et Humanisme, fondée en 1993 a pour mission de **soutenir les différentes associations dans leur lutte pour l'insertion sociale**.

Afin de remplir sa mission **la fédération joue le double rôle de boîte à outil et d'intermédiaire** ; dans le premier elle rassemble et développe un ensemble d'outils économiques à vocation sociale et dans le second rôle elle permet aux différentes associations de se rencontrer indirectement en servant de canal d'échange d'expériences et de bonnes pratiques.

D'une manière générale, **toute associations du mouvement peut recueillir l'assistance de la fédération pour la mise en place d'un projet** et d'autre part la fédération peut, lorsqu'il s'agit d'un projet mis en place pour la première fois par l'un des associations, informer et communiquer cette expérience aux autres associations HH. **C'est dans ce second cas de figure que nous avons eu à échanger à plusieurs reprises avec la fédération.**

5.3.1. Collaboration avec la Fédération Habitat et Humanisme

Au premier jour de notre stage, nous avons eu une réunion avec la directrice du pôle accompagnement à la fédération, Maria Guerra, afin de faire le point sur les travaux réalisés jusqu'ici par le GTIP et des perspectives souhaitées. Cette rencontre a été suivie de plus d'une douzaine de réunions tout au long de nos travaux avec différents services de la fédération, **principalement le pôle recherche et innovations**. Ces réunions nous ont permis d'informer le mouvement sur l'initiative prise par Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne

⁴⁴ Site web Habitat et Humanisme :

<https://www.habitat-humanisme.org/ingenieriepatrimonialesolidaire/chiffres-cles-2022/> et <https://www.habitat-humanisme.org/wp-content/uploads/2016/11/rapport-dactivite-2022-vfinale.pdf>

et de bénéficier de conseils de professionnels ainsi qu'un accès à une documentation très riche et divers travaux réalisés sur la thématique de l'insertion par l'activité. **Lors de l'entretien directif avec Valérie Jacquot**, directrice, elle décrit la relation avec la fédération comme étant : *«Des aller-retours perpétuels»* sur des sujets tant ascendants que descendants.

Le soutien de la fédération à été **déterminant pour la réussite de notre travail**, en particulier pour la coordination de notre déplacement à Lyon, au cours duquel nous avons effectué des observations participantes très pertinentes et des entretiens semi-directifs d'une grande qualité.

Le 02 juin 2023, le GTIP a restitué ses travaux sur l'insertion professionnelle des locataires. Quatre livrables ont été produits : Le rapport d'Audit ; Le Guide d'Utilisation des outils numériques ; Le compte rendu de la visite des escales de Lyon ; Le Document Stratégique sur l'Insertion Professionnelle. Après une première lecture, **une présentation à été organisée le 03 juillet à l'attention de plusieurs cadres et salariés de la fédération afin de répondre à leurs questions et de fournir des explications complémentaires**. À l'issue de cette réunion, la fédération a jugé que l'initiative d'Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne sur la problématique de l'insertion professionnelle des locataires peut susciter un grand intérêt pour d'autres associations du mouvement. Par conséquent **une lettre d'information** comportant une synthèse de notre initiative a été **adressée aux différents président(e)s d'associations** et **un Webinaire sera organisé d'ici fin 2023** afin de présenter nos travaux aux autres associations.

5.3.2. L'essaimage du processus d'accompagnement vers l'insertion socioprofessionnelle

Lors du séminaire des présidents⁴⁵, la présentation de l'évolution des associations, les classes en quatre catégories :

- Les petites associations : moins de 50 logements et moins de 2 salariés
- Les moyennes association : 120-150 logements, 5-8 salariés, 70-90 bénévoles

⁴⁵ Séminaire organisé avec l'ensemble des président(e)s d'associations Habitat et Humanisme.

- Les associations intermédiaires : 200 à 400 logements
- Les grandes associations : HH Rhône et HH Ile-de-France

Les grandes associations (Rhône et IDF) représentent 41% du parc de logements tandis que 50% des autres associations ont moins de 100 logements et 33% ont moins de 50 logements.

Les grandes associations disposent de moyens bien plus conséquents, ont accès à des subventions bien plus importantes et disposent ainsi d'une marge de manœuvre bien plus grande que la majorité des associations du mouvement. **Habitat et Humanisme**

Rhône par exemple qui compte 190 salariés et 800 bénévoles est en mesure de disposer d'un service Insertion professionnelle. Les moyennes associations et les associations intermédiaires, même si elles rencontrent un besoin d'accompagner leurs locataires vers l'emploi, ne peuvent pas accorder autant de ressources à cet effet. **C'est la tout l'importance du travail du GTIP** car nous nous sommes inspiré du fonctionnement du service *Insertion Professionnelle* d'Habitat et Humanisme Rhône comptant 10 salariés et 50 bénévoles afin de proposer un *Parcours d'insertion socioprofessionnelle*⁴⁶ (PIS) **qui peut être mis en place à partir d'un salarié et d'un bénévole** dans n'importe quelle petite ou moyenne association.

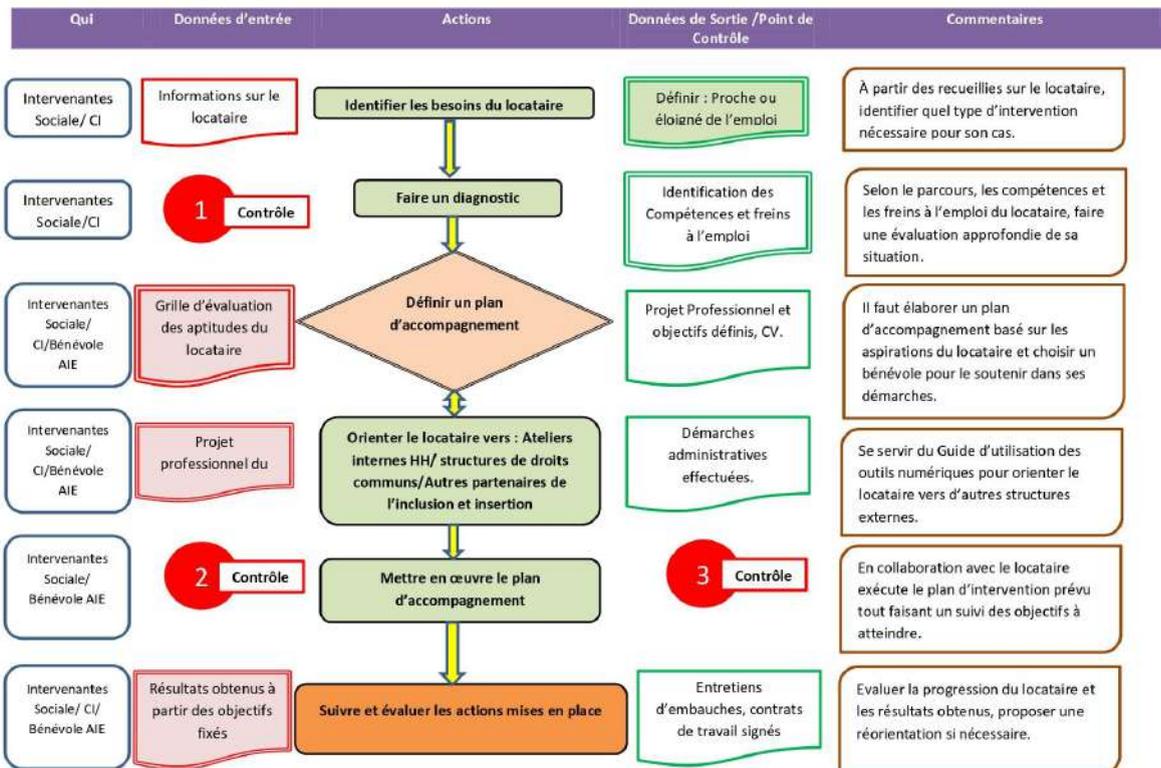
Le parcours d'insertion socio-professionnelle renvoie à un ensemble d'étapes et de dispositifs mis en place pour **accompagner le locataire vers l'acquisition de compétences, de qualifications et de savoir-faire nécessaires à son insertion professionnelle** voire à un accès direct à l'emploi. C'est un processus qui commence généralement par une évaluation du profil et des besoins du locataire afin de définir des axes de travail et des objectifs à atteindre. Ensuite, cela consiste en un accompagnement personnalisé incluant des actions de soutien à la recherche d'emploi, de formation, de développement de connaissances et compétences requises pour une carrière spécifique. Cela consiste également en la **création d'activités permettant au locataire de tisser des liens sociaux**, de développer sa confiance en lui, à trouver sa place dans la société et à réaliser son plein potentiel.

Nous considérons que pour les associations ayant des ressources limitées, la fonction de "Conseiller en insertion" peut être substituée par un Bénévole Accompagnant Insertion Emploi (BAIE). Il s'agit ici d'un Bénévole dont la mission exclusive est l'accompagnement vers l'emploi, en étroite collaboration avec les TS et les partenaires extérieurs. Il aura accès aux outils dédiés à cet effet sur le SharePoint de la fédération et aux travaux du GTIP.

⁴⁶ Similaire au *Processus d'accompagnement Insertion Emploi (PAIE)* à Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne

5.3.3. Le logigramme de l'accompagnement vers l'emploi

Figure 4 : Logigramme



Le logigramme de l'accompagnement vers l'emploi présente de manière synthétique **7 Étapes de l'accompagnement à l'insertion socioprofessionnelle des locataires** : Identification des besoins ; Évaluation de la situation ; Élaboration du plan d'accompagnement ; Orientation vers les structures de droit commun pour l'emploi ; Collaboration avec les structures de droit commun ; Mise en œuvre des actions d'accompagnement ; Suivi et évaluation.

Le logigramme permet ainsi une visualisation claire de ce processus complexe, soulignant le rôle essentiel des ateliers internes, l'usage des structures de droits communs et l'importance de collaborer avec les acteurs locaux de l'insertion professionnelle.

Le Parcours d'Insertion socioprofessionnelle (PIS) et le logigramme de l'accompagnement vers l'emploi sont les deux objets de l'essaiage au niveau de la Fédération Habitat et Humanisme.

5.3.4. Équipe dédiée et expérimentation du PAIE

La restitution des livrables marque la fin de la mission du GITP. La stratégie a été élaboré, la suite dépend de la direction de l'association. J'ai toutefois été chargé, en tant que stagiaire de constituer une équipe dédiée⁴⁷ à l'insertion socioprofessionnelle des locataires. Cet objectif n'a pu être atteint durant le temps imparti (3 semaines) mais J'ai élaboré une **fiche de mission pour le BAIE**⁴⁸ et procédé à sa diffusion.

D'un autre côté René Barnier, bénévole à Habitat et Humanisme Gironde ayant rejoint le GITP en mars 2023 poursuit actuellement une expérimentation du PAIE à Bordeaux. Avant la fin de notre stage nous avons réalisé de concert avec lui une fiche d'évaluation (selon la première étape du processus) pour les 4 locataires qu'il accompagne. Au moment où nous rédigeons ces lignes, nous savons aussi que certains outils numériques de l'insertion professionnelle ont aussi été utilisés mais nous ne disposons pas des résultats.

5.4. Escales solidaires : *Couteau suisse* de la socialisation

De tous nos travaux, ce qui nous aura marqué le plus sont définitivement les observations participantes réalisées aux Escales Solidaires. Nous étions au fait de la théorie, nous disposions d'éléments de littérature notamment des travaux de Buret (2016), cependant nous ne nous attendions pas à observer concrètement une telle dynamique sociale.

L'objectif de notre visite de différentes Escales Solidaires était de mettre en valeur la capacité de ce tiers lieux à **renforcer les compétences transversales**. Tel qu'évoqué précédemment, les trois ateliers observé ont confirmé nos intuitions :

L'Atelier Pinceaux Ciseaux est étroitement lié à la thématique de l'inclusion par l'activité, car il est accessible à tous les passagers et leur permet de travailler sur une activité concrète, valorisante et stimulant leur créativité. Le maniement du matériel est un savoir-faire technique, la création de la fresque est semblable à ce que

⁴⁷ Une équipe dont ce sera la mission principale

⁴⁸ Bénévole accompagnant insertion emploi

réalisent les professionnels de la communication pour les affiches et flyers. L'outil Diagorienté permet de traduire ce type d'expériences personnelles en compétence.

L'Atelier Pâtisserie est une activité bien plus complexe que l'atelier cuisine. On y trouve une dimension Team Building⁴⁹ plus avancée qui demande une bonne coordination des actions de chacun. La pâtisserie requiert finesse, précision et patience. Par moments, l'atelier prend l'allure d'un orchestre où chacun à une partition à suivre, mais tous jouent ensemble en harmonie. Cet atelier renforce la cohésion de groupe.

L'Atelier Poterie se rapproche du travail manuel tel que l'artisanat, menuiserie, maçonnerie, etc. Chaque passager est en autonomie sur son ouvrage et cherche la meilleure approche pour atteindre le résultat. L'objectif est de réaliser un objet simple à partir d'un matériau brut. Cela demande de s'appliquer, de le modeler et parfois de tout recommencer. Cet atelier permet de travailler la patience, la persévérance et le perfectionnement.

Cependant, ce qui aura réellement retenu notre attention, c'est **la relation entre les passagers eux-même**.

Nous avons rencontré au cours de nos différentes visites des passagers aux profils très diversifiés : des adultes sans activité, des personnes retraités, des femmes au foyer et leurs enfants, des personnes isolées, des porteurs de handicap (physique et psychique).

Nous avons aussi rencontré des personnes de qui proviennent d'autres régions et/ou départements ainsi que plusieurs étrangers (dont certains sont visiblement encore en apprentissage du Français).

Dans toutes les escales visitées il y avait des nouveaux venus mais aussi **des passagers qui semblent bien se connaître**. Les différents échanges que nous avons entendus indiquent la présence d'un lien social solide, à l'image d'une petite communauté. Ils se charrient, se taquinent et s'interpellent réciproquement sur des faits personnels.

⁴⁹ Travail d'équipe, travail coopératif.

Au deuxième jour de notre visite, nous avons reconnu **des visages familiers rencontrés dans les autres escales visitées la veille**. Nous avons noté qu'ici encore plusieurs passagers connaissent très bien.

Nous savions que dans toutes les escales **il y a des passagers réguliers, et d'autres qui visitent plusieurs escales différentes chaque semaine**. Nous avons cependant observé que **certains passagers s'organisent, ils communiquent entre eux afin de se retrouver dans certaines escales à des moments en particulier**. Cela montre que les passagers ne se contentent pas de se rendre à l'escale du coin, mais choisissent les escales et les moments où ils s'y rendent.

À ce stade, nous nous sommes interrogés si cette sélection portait sur les ateliers ou les escales en elles-mêmes. **Sont-ils beaucoup plus motivés par l'intérêt ou la proximité ?** Est-ce que les passagers se rendent aux escales les plus proches ou y-vont-ils spécifiquement pour certains ateliers ?

Au troisième jour de notre visite nous avons remarqué qu'à l'escale du 9e la plupart des passagers ne sont pas du quartier. **Certains ont fait plus de 15 mn de route pour venir jusqu'à cette escale en particulier**. Nous pensons qu'il y a une tendance selon laquelle la proximité n'est pas un facteur déterminant dans le choix des escales visitées. Les passagers ne vont pas systématiquement dans les escales les plus proches, certains font un long parcours pour se rendre dans une escale en particulier, évitant au passage d'autres escales. Il existe bien un processus de sélection des escales par les passagers. **Nous avons conclu qu'il y a au moins deux catégories de passagers :**

- Ceux qui viennent aux escales pour les ateliers ;
- Ceux qui viennent pour l'espace de socialisation.

La **première catégorie** est très bien informée du planning et de la tenue des ateliers qui les intéressent en particulier. Par contre les passagers de **la seconde catégorie** accordent très peu d'importance aux ateliers : Ils font la tournée des escales, se retrouvent pour jouer à des jeux de société, pour discuter de foot, pour échanger sur des faits divers (la panne de métro la veille, la météo, etc.). Les données relevées par le logiciel SYNAIO⁵⁰ pourraient permettre

⁵⁰ Logiciel de gestion interne utilisé par Habitat et Humanisme Rhône

d'analyser cette tendance. Il serait intéressant aussi de les comparer à la typologie des passagers. Il y a probablement une relation entre les types d'ateliers, les profils des passagers, et la distance qu'ils sont prêts à parcourir pour participer à un atelier spécifiquement. De plus, il serait très intéressant de déterminer la proportion des locataires d'Habitat et Humanisme et des bénéficiaires du RSA parmi les passagers récurrents.

Nous avons aussi constaté que les passagers discutent des prochains ateliers, consultent les plannings et s'informent mutuellement de la tenue des prochains ateliers (couture, théâtre, jardinage... et évènements culturels). Quel est le poids de cette communication Bouche à oreille des passagers sur leurs participations aux différents ateliers ?

Durant notre entretien avec la responsable des Escales Solidaires du 2^e et du 9^e arrondissement, Eve-Marie Bodin, elle nous a confirmé : *«Le bouche-à-oreille c'est ce qui fonctionne le mieux entre les passagers. Bien mieux que les autres moyens de communication... »*.

Notre interlocutrice souligne que les escales solidaires ne sont pas des lieux comme les autres, c'est un espace qui incite à l'interaction entre les individus : *« Dans les autres espaces publics, les gens se croisent mais ne se rencontrent pas »*.

La création de lien social est beaucoup plus forte dans les escales que dans les autres lieux publics. Lorsque l'on rentre dans un restaurant par exemple, on s'assied seul sur une table. A moins de rencontrer quelqu'un que l'on connaissait déjà, il est très rare de pouvoir interagir avec les autres personnes qui sont dans cet espace.

À la table d'hôte des escales solidaires, on y mange tout en discutant avec on discute avec des personnes que l'on ne connaît pas forcément. L'attitude accueillante des bénévoles et la présence d'un chargé d'animation permet de **mettre à l'aise les nouveaux venus et facilite la création de liens**.

Le 13 juillet 2023 nous avons eu un entretien avec Stéphanie Maillard, conseillère en insertion professionnelle (CIP) à TARMAC Emploi. Nous avons abordé un ensemble de sujets notamment : Le dispositif chantier d'insertion et les objectifs légaux définis par la DDETS, le Pass IAE et l'accueil d'un nouveau salarié en insertion, les chantiers d'insertion notamment leurs dimension collective et les échanges régulier avec les prescripteur (dont l'Etat).

Au cours de nos échanges, nous avons discuté des ateliers à la vie active (AVA) de TARMAC Emploi, des activités qui visent le regain d'autonomie, et qui montrent des points de similarités avec les ateliers réalisés aux Escales Solidaires d'Habitat et Humanisme. Nous avons aussi évoqué la manière dont les CIP effectuent le diagnostic de la situation globale des nouvelles personnes orientées. Mon interlocuteur soutient que : **«Un seul rendez-vous ne suffit pas, la relation de confiance se construit sur la durée»**. L'identification des freins ne se fait donc pas sur la durée et nécessite un ensemble d'interactions formelles et informelles. Ces éléments viennent conforter le processus d'accompagnement insertion emploi (PAIE) que nous avons proposé à Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne. En dernier lieu, notre interlocutrice insiste sur l'importance de la confiance : **«L'outil le plus efficace c'est la confiance»** ; **«C'est un métier basé sur de la communication et de l'analyse factuelle»**.

CONCLUSION

Dans la théorie de la motivation (Maslow, 1970), cinq catégories de besoins sont présentés par ordre d'importance : les besoins physiologiques, le besoin de sécurité, le besoin d'appartenance, le besoin d'estime et le besoin d'autoréalisation.

L'accompagnement relationnel et l'insertion par le logement proposés par Habitat et Humanisme répondent en ce sens à plusieurs besoins fondamentaux notamment à ceux de sécurité et d'estime de soi, des individus accueillis.

Le travail réalisé par le GTIP ambitionne de répondre à un besoin fondamental supplémentaire : le besoin d'autoréalisation. En effet, le travail étant un facteur d'intégration sociale, il permet au locataire d'aller vers un logement autonome et de retrouver un équilibre économique, social et familial.

En ce qui concerne l'association, plus vite un locataire aura atteint cet équilibre, plus vite l'association sera en mesure d'accueillir une nouvelle personne en difficulté, et perpétuer ainsi sa mission fondamentale : répondre à l'exclusion et à l'isolement des personnes en précarité et agir en faveur du logement, de l'insertion et de la recréation des liens sociaux.

Ainsi, nous avons dans notre travail exploré le champ de l'insertion professionnelle, qui était un secteur d'activité jusqu'ici inconnu pour l'association. Notre première action a été de réaliser un audit social de l'accompagnement dans son ensemble afin de faire un état des lieux et de vérifier s'il existait effectivement un *besoin* d'accompagner les locataires vers l'emploi.

Dans un second temps, un fois le besoin constaté, il nous a paru nécessaire de clarifier le positionnement d'Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne parmi l'ensemble des acteurs de l'insertion professionnelle. C'est ce qui nous a amené à faire la distinction entre : L'accompagnement social ; l'insertion/inclusion par l'activité, l'insertion socio professionnelle et l'insertion professionnelle.

À partir de des freins au retour à l'emploi des locataires identifiés au cours de l'audit, nous avons par la suite élaboré une stratégie pour leur insertion socioprofessionnelle et conçu un processus d'accompagnement qui est essaimable au niveau des autres associations du mouvement Habitat et Humanisme.

Notre passage à Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne, en tant que bénévole dans un premier temps puis stagiaire, nous a permis d'observer la mise en place d'un projet en milieu associatif, de sa genèse à son aboutissement. Ce travail exploratoire réalisé en Sarthe et en Mayenne peut permettre à l'ensemble du mouvement d'explorer un nouveau secteur d'activité, qui répondra aux besoins de nombreux bénéficiaires.

Cette expérience nous a donné un aperçu de la dynamique interne d'une d'une structure apprenante, au sein d'un fédération au service des Structures Locales. En termes de bilan de notre stage, nous aurons créé des outils de gestion pratiques ; un guide d'utilisation d'outils numériques ; un processus d'accompagnement et le logigramme correspondant. Nous avons aussi amené un regard nouveau sur les talents transverses individuels des locataires ainsi que le rôle clé de Escales et Atelier Solidaire sur l'employabilité de ces derniers.

Bien qu'un webinaire soit prévu à cet effet d'ici la fin de l'année 2023, nous recommandons vivement que les travaux réalisés par le GTIP soit diffusés à l'ensemble des petites et moyennes associations du mouvement, afin que celles qui ont des locataires en difficulté d'accès à l'emploi puissent mettre en place un accompagnement adapté.

Nous recommandons aussi qu'une étude plus large soit réalisée sur l'impact social des Escales Solidaires, en termes de renforcement de lien social et d'intégration de compétences transversales

À un certain moment au cours de notre travail, nous nous sommes interrogés sur l'opportunité de transformer à moyen terme l'Atelier Solidaire LDV en chantier d'insertion. C'est ce qui nous a poussé à réaliser un entretien avec Stéphanie Maillard, conseillère en insertion professionnelle (CIP) à TARMAC Emploi. Cet entretien nous a permis de faire le lien les Activité à la Vie Active (AVA) proposés par TARMAC Emploi et les ateliers proposés aux Escales Solidaires d'Habitat et Humanisme. Le processus d'accompagnement vers l'emploi (PAIE) se rapproche en certains points de l'accompagnement des salariés en insertion et les les outils mis à disposition du BAIE sont tout aussi proches des outils TRE⁵¹ utilisés par TARMAC Emploi.

⁵¹ Techniques de recherche d'emploi

Bien que l'objectif de fond soit le même (renforcer l'employabilité), il y a quand même un grand pas à franchir avant de passer de l'insertion par l'activité à l'insertion professionnelle. Administrer une SIAE comporte bien des challenges et de nombreuses contraintes notamment en ce qui concerne les objectifs légaux définis par la Directions Départementales de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DDETS).

Nous terminons notre travail en laissant une fenêtre ouverte sur cette idée, laquelle mériterait de faire partie des échanges ultérieurs. Il s'agit encore une fois d'une activité qui pourrait bénéficier aux locataires mais qui susciterait des changements et de la résistance envers ce changement.

BIBLIOGRAPHIE

Articles de revue

- Angel, V., & Steiner, D. D. (2013). « Je pense, donc je résiste » : Théorie de justice et personnalité dans l'explication de la résistance au changement. *Revue internationale de psychologie sociale*, 26(1), 61-99.
- Anne, D., Le Gallo, J., & L'Horty, Y. (2020). Faciliter la mobilité quotidienne des jeunes éloignés de l'emploi : Une évaluation expérimentale. *Revue d'économie politique*, 130(4), 519-544. <https://doi.org/10.3917/redp.304.0015>
- Barthod-Prothade, M. (2011). Le talent d'un tuteur de résilience. Retour d'expériences sur une pratique d'accompagnement auprès de personnes éloignées de l'emploi. *Revue internationale de psychosociologie*, XVII(41), 119-130. <https://doi.org/10.3917/rips.041.0119>
- Besançon, E., & Chochoy, N. (2015). Les marqueurs d'innovation sociale : Une approche institutionnaliste. *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, 336, 80-93. <https://doi.org/10.7202/1030162ar>
- Bidart, C. (1994). Insertion sociale, sociabilité et cycle de vie. *Cahiers de la Maison de la recherche en sciences humaines de l'université de Caen*, 3, 91.
- Bohas, A., & Faure, S. (2017). *Tiers-lieux & Espaces collaboratifs : Laboratoires et révélateurs des nouvelles pratiques de travail*.
- Boisson-Cohen, M., Garner, H., & Zamora, P. (2017). *L'insertion professionnelle des jeunes*.
- Cléach, O., Deruelle, V., & Metzger, J.-L. (2015). Les "tiers lieux", des microcultures innovantes ? *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 46(2), Art. 2. <https://doi.org/10.4000/rsa.1526>

- Cloutier, J. (2003). *Cahier du CRISES Collection Études théoriques – no ET0314*.
- Concevoir l'innovation sociale dans une perspective de transformation. (2015). *Sociologies pratiques*, 31(2), 9-14. <https://doi.org/10.3917/sopr.031.0009>
- Cordelier, B., & Montagnac-Marie, H. (2008). Conduire le changement organisationnel ? *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, 33, Art. 33. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.411>
- Cusin, J., & Charreire-Petit, S. (2015). Vers l'identification des leviers, des risques et des arbitrages dans le déploiement d'une pratique RSE tournée vers les publics éloignés de l'emploi. *Revue de l'organisation responsable*, 10(2), 58-74. <https://doi.org/10.3917/ror.102.0058>
- Dagonneau, M. (2022). Les tiers-lieux en France, laboratoires de nouvelles solidarités socio-spatiales ? *Bulletin de l'association de géographes français. Géographies*, 99(Numéro 3), Art. Numéro 3. <https://doi.org/10.4000/bagf.9973>
- Dandurand, L. (2005). Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative. *Revue française d'administration publique*, 115(3), 377-382. <https://doi.org/10.3917/rfap.115.0377>
- Djellal, F., & Gallouj, F. (2012). Innovation sociale et innovation de service : Première ébauche d'un dialogue nécessaire. *Innovations*, 38(2), 37-66. <https://doi.org/10.3917/inno.038.0037>
- Gérome, C. (2017). *QUESTIONNER LA (RE)MISE AU TRAVAIL DES « ÉLOIGNÉS DE L'EMPLOI » LA SÉLECTION ET L'ÉVALUATION DES CHÔMEURS DANS LES STRUCTURES D'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE*.

- Gianfaldoni, P. (2012a). Les attributs de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique. *Innovations*, 38(2), 129-150. <https://doi.org/10.3917/inno.038.0129>
- Gianfaldoni, P. (2012b). Les attributs de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique. *Innovations*, 38(2), 129-150. <https://doi.org/10.3917/inno.038.0129>
- Gianfaldoni, P. (2014). La constitution de groupes associatifs dans l'insertion par l'activité économique. *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, 333, 91-106. <https://doi.org/10.7202/1026046ar>
- Guilmot, N. (2016). Les paradoxes comme source de résistance au changement. *Revue Française de Gestion*, 42(258), Art. 258. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00061>
- Harari, D. (2021). L'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi, en Israël. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, Mai 2021(2), 99-102. <https://doi.org/10.3917/rindu1.212.0099>
- Hillier, J., Moulaert, F., & Nussbaumer, J. (2004). Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial. *Géographie, économie, société*, 6(2), 129-152. <https://doi.org/10.3166/ges.6.129-152>
- Houtin, L., Brun, C., & Akinyemi, A. (2021). Adapter les procédures d'accompagnement des personnes éloignées de l'emploi : L'outil d'aide à l'insertion professionnelle Diagorienté. *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 50/4. <https://doi.org/10.4000/osp.15022>
- Ion, J. (2009). Travailleurs sociaux, intervenants sociaux : Quelle identité de métier ? *Informations sociales*, 152(2), 136-142. <https://doi.org/10.3917/inso.152.0136>

- Liefooghe, C. (2018). Les tiers-lieux à l'ère du numérique : Diffusion spatiale d'une utopie socio-économique. *Géographie, économie, société*, 20(1), 33-61. <https://doi.org/10.3166/ges.20.2017.0028>
- Martory, B. (2003). Audit social. Pratiques et principes. *Revue française de gestion*, 147(6), 235-246.
- Motte, F. (2022). La professionnalisation des structures d'IAE. Acteurs majeurs de l'insertion durable des publics éloignés de l'emploi. *Empan*, 127(3), 113-118. <https://doi.org/10.3917/empa.127.0113>
- Perret, V. (1996). *La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes*.
- Prades, J. (2015). Du concept d'« innovation sociale ». *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, 338, 103-112. <https://doi.org/10.7202/1033876ar>
- Rhun, B. L., & Pollet, P. (2011). *Diplômes et insertion professionnelle*.
- Semenowicz, P. (2018). Les dilemmes de l'insertion par l'activité économique : À la recherche du meilleur compromis. *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, 141, Art. 141. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.5327>
- Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion*, 97(4), 23-43. <https://doi.org/10.3917/resg.097.0023>

Ouvrages et extraits

- Burret, A. (2016). *Tiers-lieux... Et plus si affinités*. FYP editions.
- Castra, D. (2014). *L'insertion professionnelle des publics précaires*. Humensis.

- Chiffolleau, Y. (s. d.). Les circuits courts alimentaires. In *Http://journals.openedition.org/lectures*. Erès. Consulté 8 août 2023, à l'adresse <https://journals.openedition.org/lectures/35811>
- Fournier, G. (2000). *L'insertion socioprofessionnelle : Un jeu de stratégie ou un jeu de hasard?* Presses Université Laval.
- Guichard, J., & Huteau, M. (2022). *Orientation et insertion professionnelle : 75 concepts clés*. Dunod.
- Klein, J.-L., & Harrisson, D. (2006). *L'Innovation Sociale : Émergence et Effets Sur la Transformation des Sociétés*. PUQ.
- Perret, V. (2003). *Les paradoxes du changement organisationnel* (p. 253). Ellipses. <https://shs.hal.science/halshs-00536314>
- Rollin, J., & Vincent, V. (2007). *Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec*. Réseau québécois en innovation sociale.

Comptes-rendus, rapports et thèses

- Gérome, C. (2017). *Les experts de l'insertion.Sociologie des fédérations de l'insertion par l'activité économique* [Phdthesis, Université Paris-Est]. <https://theses.hal.science/tel-01935614>
- Pesqueux, Y. (2015). *Du changement organisationnel*. <https://shs.hal.science/halshs-01235164>

Sites internet

- Département de la Sarthe : https://www.sarthe.fr/sites/default/files/2021-07/pti_signe.pdf
- Département de la Sarthe : <https://www.sarthe.fr/insertion-logement>
- France Bleu :

<https://www.francebleu.fr/infos/sante-sciences/clone-de-il-manque-297-medecins-en-sarthe-pour-un-acces-aux-soins-acceptable-selon-les-maires-ruraux-1664469619>

Habitat et Humanisme :

<https://www.habitat-humanisme.org/notre-raison-detre/reconcilier-economique-social/#:~:text=Il%20s'agit%20de%20mener,et%20des%20leviers%20d'actions.>

Habitat et Humanisme :

<https://www.habitat-humanisme.org/ingenieriepatrimonialesolidaire/chiffres-cles-2022/>

Habitat et Humanisme :

<https://www.habitat-humanisme.org/wp-content/uploads/2016/11/rapport-dactivite-2022-vfinale.pdf>

Habitat et Humanisme : <https://www.habitat-humanisme.org/missions-mal-logement/charte/>

Habitat et Humanisme :

<https://www.habitat-humanisme.org/le-mouvement/fonciere-habitat-humanisme/>

Habitat et Humanisme :

<https://www.habitat-humanisme.org/ingenieriepatrimonialesolidaire/chiffres-cles-2022/>

Habitat et Humanisme :

<https://www.habitat-humanisme.org/wp-content/uploads/2016/11/rapport-dactivite-2022-vfinale.pdf>

Legifrance : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000159413>

Legifrance : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000020438861>

Ministère de la transition écologique :

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

Site web Avise :

<https://www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/innovation-sociale-de-quoi-parle-t-on>

Site web gouvernemental :

<https://www.vie-publique.fr/loi/20532-logement-social-exclusion-sociale-construction-de-logements#:~:text=La%20loi%20cr%C3%A9e%20l'obligation,qualit%C3%A9%20des%20services%20aux%20locataires.>

Site web gouvernemental : <https://diagoriente.beta.gouv.fr/>

Site web ifaci :

<https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/metiers-de-laudit-contrôle-internes/>

Site web ONU :

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

ANNEXES

Annexe 1 : Positionnement PESTEL 'Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne.

ANALYSE PESTEL Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne			
Facteur d'analyse	Variable analysée	Conséquence stratégique	Nature de l'influence
Politique	Projet de loi sur le plein emploi déposé au sénat le 7 juin 2023	Transformation de pôle emploi en France Travail. Guichet unique de l'emploi, référent unique.	Opportunité
	Politique monétaire BCE 2023	Augmentation des taux d'intérêt sur les prêts immobiliers.	Menace
Economique	Loi n°2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite « loi Macron »	Augmentation de 30% de la construction de logements intermédiaires.	Opportunité
	Conséquences commerciales de la guerre en Ukraine (2023)	Augmentation du coût de l'énergie. Augmentation du prix des biens et services.	Menace
Social	Démographie et emploi	Baisse de 0,1% en moyenne de la population depuis 2014 mais marché de l'emploi en bonne santé.	Opportunité

	Pénurie de médecins	Selon l'ARMF, il manque à la Sarthe 297 médecins généralistes pour atteindre le taux d'un médecin pour 1000 habitants.	Menace
Technologique	Nouveaux outils numériques	Plateforme de l'inclusion DORA, Immersion facilité, Diagorienté, etc.	Opportunité
	Les réseaux sociaux	Isolement des personnes qui ne maîtrisent pas ces outils. Risque de piratage.	Menace
Écologique	La transition écologique	Aides publiques de l'Anah pour réaliser des travaux de rénovation énergétique (DPE)	Opportunité
	Nouveaux critères de performance énergétique	Un nombre important de logements ne répondent plus aux normes énergétiques.	Menace
Légal	La loi n°2022-1158 du 16 août 2022 sur la protection du pouvoir d'achat	Revalorise les aides personnelles au logement (APL, ALF et ALS) de 3,5 % avec effet rétroactif à partir du 1er juillet 2022.	Opportunité
	Loi n° 2000-1208 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains	Impose un ensemble de contraintes à la construction de nouveaux logements sociaux	Menace

Annexe 2 : Le Groupe de Travail sur l'Insertion Professionnelle (GTIP)



Annexe 3 : Organisation du temps de travail du GTIP

	PERIODE	Du 6 au 10 Mars	Du 13 au 17 Mars	Du 20 au 24 Mars	Du 27 au 31 Mars
	Actions effectuées en continu		Répartition des Taches - GTIP		
	Réajuster le planning		Didier & Sterve	Enquête & entretiens	
	Recherche et documentation (Lecture)		Corinne	Cartographie des acteurs	
	Réunion du GTIP / Point Valérie/Maria		Blandine	Accompagnement diffusion Q-Lo	
	Consultation de professeurs		René	Documentation Tiers lieux	
	Finalisation de l'AUDIT				
	Finaliser le questionnaire des bénévoles acc	Lancement	Terminé		
	Phase de test du questionnaire des béné Acc	Lancement	Terminé		
	Difusion du quest BA		En cours	En cours	En cours
	Faire le questionnaire des Locataires	Lancement	Terminé		
	Test du Questionnaire LO		En cours	En cours	Terminé
	Difusion du quest LO				Lancement
	Entretiens			Lancement	En cours
	Collecte et analyse des données				
	Extraction données questionnaire				
	Syhnthèse des etretiens				
	Guide d'utilisation des des outils numériques de l'insertion				
	Rédaction du document Stratégique				
	Méthodologie du document Stratégique				
	Construction du Logigramme				
	Reflexion sur le Process				
	Constitution d'un SWOT				
	Rédaction du DS				
	Relecture et corrections				

PERIODE	Du 3 au 7 Avril	Du 10 au 14 Avril	Du 17 au 21 Avril	Du 24 au 28 avril
Actions effectuées en continu				
Réajuster le planning				
Recherche et documentation (Lecture)				
Réunion du GTIP / Point Valérie/Maria				
Consultation de professeurs				
Finalisation de l'AUDIT				
Finaliser le questionnaire des bénévoles acc				
Phase de test du questionnaire des béné Acc				
Difusion du quest BA	En cours	En cours	En cours	Terminé
Faire le questionnaire des Locataires				
Test du Questionnaire LO				
Difusion du quest LO	En cours	En cours	En cours	Terminé
Entretiens	En cours	En cours	En cours	En cours
Collecte et analyse des données				
Extraction données questionnaire				Lancement
Syhnthèse des etretiens				Lancement
Guide d'utilisation des des outils numériques de l'insertion		Lancement	En cours	En cours
Rédaction du document Stratégique				
Méthodologie du document Stratégique		Lancement	En cours	En cours
Construction du Logigramme		Lancement	En cours	En cours
Reflexion sur le Process		Lancement	En cours	En cours
Constitution d'un SWOT			Lancement	Lancement
Rédaction du DS				
Relecture et corrections				

PERIODE	Du 1er au 5 Mai	Du 8 au 12 Mai	Du 15 au 19 Mai	Du 22 au 26 Mai	Du 29 Mai au 2 Juin
Actions effectuées en continu					
Réajuster le planning					
Recherche et documentation (Lecture)					
Réunion du GTIP / Point Valérie/Maria					
Consultation de professeurs					
Finalisation de l'AUDIT					
Finaliser le questionnaire des bénévoles acc					
Phase de test du questionnaire des béné Acc					
Difusion du quest BA					
Faire le questionnaire des Locataires					
Test du Questionnaire LO					
Difusion du quest LO					
Entretiens					
Collecte et analyse des données					
Extraction données questionnaire	Terminé				
Syhnthèse des etretiens	Terminé				
Guide d'utilisation des des outils numériques de l'insertion	Terminé				
Rédaction du document Stratégique					
Méthodologie du document Stratégique	Terminé	Visite à Lyon			
Construction du Logigramme	En cours	Visite à Lyon	En cours	En cours	Terminé
Reflexion sur le Process	En cours	Visite à Lyon	En cours	En cours	Terminé
Constitution d'un SWOT	En cours	Visite à Lyon	En cours	En cours	Terminé
Rédaction du DS	Lancement	Visite à Lyon	En cours	Terminé	
Relecture et corrections		Visite à Lyon		Lancement	Terminé

Annexe 4 : Les livrables du GTIP.



Annexe 4 : Questionnaire à l'intention des Locataires (Lo).

17/08/2023 20:47

Questionnaire sur l'accompagnement et l'insertion professionnelle

Questionnaire sur l'accompagnement et l'insertion professionnelle

À l'attention des Locataires d'Habitat et Humanisme

** Indique une question obligatoire*

Ce questionnaire cherche à identifier les obstacles rencontrés par les locataires d'Habitat et Humanisme dans le domaine l'insertion professionnelle. La finalité de cette action est de permettre une meilleure compréhension des besoins des locataires. Ce questionnaire est anonyme ; les données collectées resteront confidentielles, elles seront utilisées par le Groupe de Travail Insertion Professionnelle (GTIP) et serviront à la rédaction d'un mémoire de recherche.

Situation Actuelle

1. 1. Votre tranche d'âge *

Une seule réponse possible.

- 16-25 ans
- 26-35 ans
- 36-45 ans
- 46-60 ans
- 60 ans et plus

2. 2. Depuis combien de temps occupez-vous un logement chez Habitat et Humanisme ? *

Une seule réponse possible.

- Moins de 6 mois
- Entre 6 et 12 mois
- Entre 1 et 2 ans
- 2 ans et plus

3. 3. Avez-vous eu des difficultés à vous intégrer dans votre nouvel environnement ? *****
(Cochez la case qui correspond le mieux)

Une seule réponse possible.

Beaucoup

1

2

3

4

5

6

Pas du tout

4. 4. Avez-vous déjà travaillé auparavant ? *****

Une seule réponse possible.

- Plus d'1 an
- Entre 6 et 12 mois
- Moins de 6 mois
- Intérim
- Pas du tout

5. 5. Êtes-vous actuellement en : *

Plusieurs réponses possibles.

- CDI
- CDD
- Intérim
- CTT (Travail Temporaire)
- Service civique
- Stages
- Etudes/Formation
- Aucun

6. 6. Êtes-vous actuellement à la recherche d'un emploi ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

7. 7. Si oui, pourriez-vous partager les difficultés que vous avez rencontrées ?

Accompagnement Social

8. 8. Faites-vous des activités ? *

Plusieurs réponses possibles.

Artistiques

Sportives

Religieuses

Politiques

Autre : _____

9. 9. Participez-vous à des animations ou à des ateliers avec Habitat et Humanisme ou à l'extérieur ? (Cochez la case qui correspond le mieux) *

Une seule réponse possible.

Très souvent

1

2

3

4

5

6

Jamais

10. 10. Connaissez-vous l'Atelier Solidaire de recyclage de plastique de la résidence Léonard de Vinci ? *

Une seule réponse possible.

- Très bien
- Un peu
- Pas vraiment
- Pas du tout

11. 11. Si non, souhaitez-vous découvrir cet Atelier Solidaire de recyclage de plastique ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

12. 12. Connaissez-vous le projet de l'Escale solidaire "Le passage" ou "Le Mazagran" ? *

Une seule réponse possible.

- Très bien
- Un peu
- Pas vraiment
- Pas du tout

13. 13. En général, qui vous accompagne le plus dans vos démarches administratives ? *

Une seule réponse possible.

- Bénévole
- Travailleuse Sociale
- Les deux
- Aucun (Je suis autonome)

Aspirations professionnelles

14. 14. Savez vous rédiger un CV et une lettre de motivation ? *

Une seule réponse possible.

- CV et Lettre
- CV uniquement
- Lettre uniquement
- Aucun

15. 15. Souhaitez-vous participer à un atelier de recherche d'emploi et de réponse *
aux offres d'emploi ? (Cochez la case qui correspond le mieux)

Une seule réponse possible.

Beaucoup

1

2

3

4

5

6

Pas du tout

16. 16. Dans quels domaines aimeriez-vous trouver un emploi ?

17. 17. Êtes-vous accompagné par les bénévoles dans vos démarches de recherche d'emploi ? (Cochez la case qui correspond le mieux) *

Une seule réponse possible.

1

2

3

4

5

6

18. 18. Êtes-vous accompagné par les Travailleuses Sociales dans vos démarches *
de recherche d'emploi ? (Cochez la case qui correspond le mieux)

Une seule réponse possible.

Beaucoup

1

2

3

4

5

6

Pas du tout

19. 19. Idéalement, souhaiteriez-vous travailler dans : *

Plusieurs réponses possibles.

- Une entreprise privée
- Une entreprise publique
- Chez un artisan
- Une association
- Une exploitation agricole
- À votre propre compte
- Autre : _____

20. 20. Seriez-vous intéressé par des stages pour acquérir de l'expérience professionnelle dans un domaine qui vous intéresse ? *

Une seule réponse possible.

Oui

Non

21. 21. Si oui, dans quel domaine ?

Freins et besoins

22. 22. Possédez-vous : *

Plusieurs réponses possibles.

Un vélo

Une trottinette

Une moto

Une voiture

Aucun

23. 23. Souhaitez-vous être accompagné pour passer le permis de conduire ? *

Une seule réponse possible.

Oui

Non

Je suis en train de le passer

24. 24. Possédez-vous : *

Plusieurs réponses possibles.

- Un ordinateur
- Une tablette
- Un smartphone
- Aucun

25. 25. Comment évaluez-vous votre niveau en numérique ? (Cochez la case qui vous correspond) *

Une seule réponse possible.

Très à l'aise

1

2

3

4

5

6

Pas du tout à l'aise

26. 26. Savez vous rédiger un email et l'envoyer avec une pièce jointe attachée ? *
(Cochez la case qui vous correspond)

Une seule réponse possible.

Facilement

1

2

3

4

5

6

Difficilement

27. 27. Quels éléments ci-dessous sont un problème, un obstacle ou une préoccupation pour vous ? (Plusieurs choix possibles) *

Plusieurs réponses possibles.

Age

Langue

Mobilité/Transport

Origine/Culture

Logement

Handicap

Situation familiale

Avoir un garant

Autre : _____

28. 28. Avez-vous du mal à gérer vos émotions ? (Cochez la case qui vous correspond) *

Une seule réponse possible.

Beaucoup

1

2

3

4

5

6

Pas du tout

29. 29. Pour votre avenir professionnel, êtes-vous : *

Une seule réponse possible.

- Très optimiste
- Optimiste
- Pessimiste
- Très pessimiste

30. 30. Comment pensez-vous qu'Habitat et Humanisme pourrait vous aider davantage pour trouver du travail ? *

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

Annexe 5 : Résultats de l'enquête auprès des Locataires (Lo).

26/04/2023 11:57

Questionnaire sur l'accompagnement bénévole et l'insertion professionnelle des locataires.

Questionnaire sur l'accompagnement bénévole et l'insertion professionnelle des locataires.

L'échéance de votre réponse est 17/03/2023. Envoyer un rappel à tous vos destinataires.

Leur envoyer un rappel

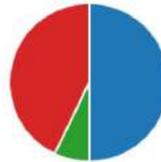
14
Réponses

22:09
Durée moyenne de remplissage

Actif
État

1. Le parcours au sein de l'association

a) Un/Une proche	7
b) Affiche promotionnelle	0
c) Association partenaire	1
d) Autre	6



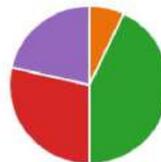
<https://forms.office.com/Pages/DesignPageV2.aspx?origin=NeoPortalPage&subpage=design&id=vf7zBq2t0kqj-DTARmGn8jYtE5btphtKh8NgV9q1s9UNUI4VDIE00E0MzNDQipZn0JVMUJEQIFUMy4u&analysis=true> 1/15

26/04/2023 11:57

Questionnaire sur l'accompagnement bénévole et l'insertion professionnelle des locataires.

2. Depuis combien de temps êtes-vous bénévole au sein de l'association?

a) Moins de 6 mois	0
b) Moins 1 an	1
c) Entre 1 et 3 ans	6
d) Entre 3 et 5 ans	4
e) 5 ans et plus	3



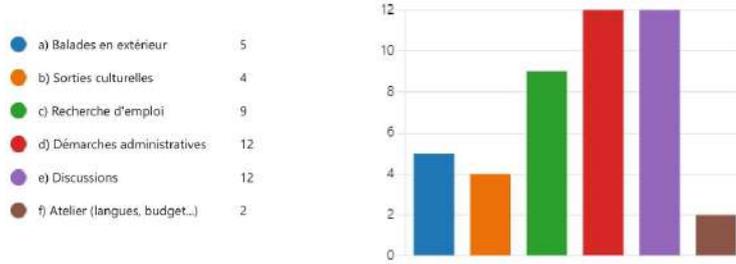
3. Accompagnez-vous généralement les locataires de leur jour d'arrivée à leur départ ?

a) Oui	13
b) Non	1



<https://forms.office.com/Pages/DesignPageV2.aspx?origin=NeoPortalPage&subpage=design&id=vf7zBq2t0kqj-DTARmGn8jYtE5btphtKh8NgV9q1s9UNUI4VDIE00E0MzNDQipZn0JVMUJEQIFUMy4u&analysis=true> 2/15

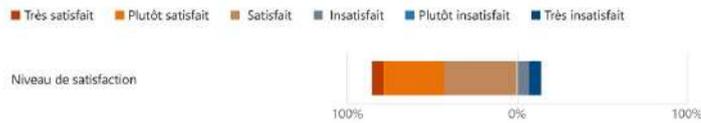
4. Type d'accompagnement (réponses à choix multiples)



5. Combien de temps estimez-vous passer à l'accompagnement par mois ?



6. Expérience personnelle de l'accompagnement



7. Pourquoi?

14
Réponses

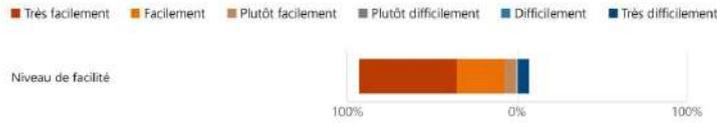
Dernières réponses

"+certaines réussites, travail en équipe avec les TS, parfois des moments rich...
"Trouver la bonne distance avec la personne n'est pas toujours facile."
"Cela dépend bien sûr de la relation accompagné/accompagnant, parfois de..."

3 répondants (21%) répondu aide pour cette question.



8. Pouvez-vous demander facilement de l'aide ou des conseils des salariés ou autres bénévoles de l'association ?



9. Qu'attendez-vous de la part de l'association pour faciliter vos accompagnements?

14 Réponses

Dernières réponses

- "Un responsable du Pôle Accompagnement pour assurer une continuité et u...
- "Un accompagnement ex supervision. Des rencontres entre bénévoles, des fo...
- "L'association Sarthe/Mayenne change, devient une "entreprise" et le bénévo...

4 répondants (29%) répondu **accompagnés** pour cette question.



10. Quels types de difficultés rencontrez-vous lors de vos accompagnements?

14
Réponses

Dernières réponses

"- Difficultés avec les Administrations (Préfecture, CAF, CPAM ... etc) pour fai...

"Faire confiance dans la parole de la personne accompagnée."

"Manque de volonté de la personne aidée, souvent des problèmes psychologi...



11. Pouvez-vous nommer les freins identifiés en insertion professionnelle chez les résidents?

14
Réponses

Dernières réponses

"Maîtrise de la langue pour les étrangers. Le processus de Pôle Emploi inadad...

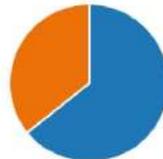
"L'instabilité psychique "

"Maîtrise du français, manque de mobilité (pas de permis B)"



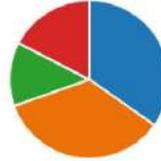
12. La place de l'insertion professionnelle

- Oui 9
- Non 5



13. Quelles démarches avez-vous effectué?

- a) Recherche d'un employeur 8
- b) Élaboration d'un CV et/ou let... 8
- c) Simulation d'entretien 3
- d) Comportement professionnel 4



14. Pourquoi ?

14
Réponses

Dernières réponses

"pour accompagner un étranger"

"Personne indépendante, autonome avec projet bien défini. Mon rôle, l'enco..."

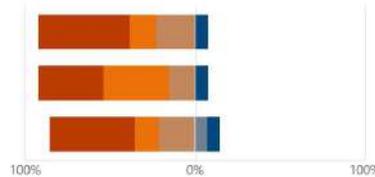
"comprend pas... pourquoi QUOI? "



15. Fiche de mission/mesures opérationnelles

- Très bonne idée
- Bonne idée
- Plutôt bonne idée
- Plutôt mauvaise idée
- Mauvaise idée
- Très mauvaise idée

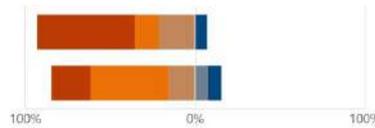
- Etre mis en relation avec des partenaires spécialisés :
- Suivre des temps de formation dédiés aux bénévoles :
- Disposer d'une fiche de mission pour avoir des repères sur les bonnes pratiques:



16. Selon votre expérience, quel type d'accompagnement vous semble le plus important ?

- Indispensable
- Très important
- Important
- Assez important
- Peu important
- Pas du tout important

- Social
- Professionnel



17. Selon vous, qui devrait avoir pour mission l'accompagnement professionnel ?

- a) Les bénévoles accompagnants 0
- b) Les intervenantes sociales 2
- c) Les deux 12



18. Profil Social

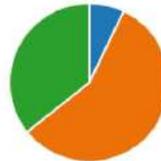
- a) En emploi/Activité 0
- b) Retraité 14
- c) En étude 0
- d) Au chômage 0



<https://forms.office.com/Pages/DesignPageV2.aspx?origin=NeoPortalPage&subpage=design&id=vf7zBq2t0kql-DTARmGn8jYE5btphtKs8FngV9q1s9JUNUI4VDIE00E0MzNDQipZn0JVMUJEQIFUMy4u&analysis=tr...> 11/15

19. Comment évaluez-vous votre niveau d'utilisation du numérique ?

- a) Débutant 1
- b) Intermédiaire 8
- c) Plutôt à l'aise 5



20. Quel(s) outil(s) avez-vous chez vous ? (Plusieurs réponses possibles)

- a) Un ordinateur fixe 5
- b) Un ordinateur portable 10
- c) Une tablette 5
- d) Un smartphone 12
- e) Aucun équipement 0



<https://forms.office.com/Pages/DesignPageV2.aspx?origin=NeoPortalPage&subpage=design&id=vf7zBq2t0kql-DTARmGn8jYE5btphtKs8FngV9q1s9JUNUI4VDIE00E0MzNDQipZn0JVMUJEQIFUMy4u&analysis=tr...> 12/15

21. Utilisez-vous internet sur votre Smartphone, ordinateur ?



22. Vous utilisez surtout internet pour : (Plusieurs réponses possibles.)



23. Votre dernière profession exercée (réponse libre)

14
Réponses

Dernières réponses
"Ingénieur"
"chef d'établissement scolaire"
"Responsable de service"

1 répondants (7%) répondu **Service relations extérieures** pour cette question.

gestion Ingénieur pharmacien chef
Responsable Ressources Humaines Responsable commercial
Directeur financier Service relations extérieures Infirmière
Responsable service clients agent technique MSA équipe
établissement scolaire groupe industrielactivités domaine

24. Avez-vous des propositions, des idées ou avis à transmettre ?

14
Réponses

Dernières réponses
"1- Identifier tous les partenaires de l'insertion professionnelle, particulierem...
"Developper les rencontres entre bénévoles et avec les travailleuses sociales. ...
"EN général, les bénévoles sont pris comme variable d'ajustement, on consid..."

4 répondants (29%) répondu **tu** pour cette question.

réinsertion professionnelle dispositifs aide bénévoles accompagnants
président question HH tu organismes réponse
rôle référent contact fait Relais Emploi préférences
réseau réinsertion professionnelle matière pôle emploi

Annexe 6 : Questionnaire à l'intention des Bénévoles Accompagnant (BA).

Questionnaire sur l'accompagnement bénévole et l'insertion professionnelle des locataires.

Ce questionnaire, à l'attention des Bénévoles Accompagnants, cherche à identifier les difficultés liées à l'accompagnement social et professionnel des locataires. La finalité de cette action est de permettre une meilleure compréhension des besoins des bénévoles pour faciliter leur l'action. Ce questionnaire est anonyme; les données collectées resteront confidentielles, elles seront utilisées par le GTIP (Groupe de Travail sur Insertion Professionnelle) et serviront à la rédaction d'un mémoire de recherche.

* Obligatoire

1. **Le parcours au sein de l'association ***

Comment avez-vous entendu parler d'Habitat et Humanisme?

- a) Un/Une proche
- b) Affiche promotionnelle
- c) Association partenaire
- d) Autre

2. Depuis combien de temps êtes-vous bénévole au sein de l'association? *

- a) Moins de 6 mois
- b) Moins 1 an
- c) Entre 1 et 3 ans
- d) Entre 3 et 5 ans
- e) 5 ans et plus

3. Accompagnez-vous généralement les locataires de leur jour d'arrivée à leur départ ? *

- a) Oui
- b) Non

4. **Type d'accompagnement (réponses à choix multiples) ***

Quel type d'accompagnement exercez-vous? (plusieurs réponses possibles)

- a) Balades en extérieur
- b) Sorties culturelles
- c) Recherche d'emploi
- d) Démarches administratives
- e) Discussions
- f) Atelier (langues, budget...)

5. Combien de temps estimez-vous passer à l'accompagnement par mois ? *

- a) Moins de 5 h par mois
- b) Entre 5 h et 10 h
- c) Entre 10 h et 20 h
- d) Plus de 20 h

6. **Expérience personnelle de l'accompagnement ***

Êtes-vous satisfait de vos accompagnements (échelle de joie)

	Très satisfait	Plutôt satisfait	Satisfait	Insatisfait	Plutôt insatisfait	Très insatisfait
Niveau de satisfaction	<input type="radio"/>					

7. Pourquoi? *

8. Pouvez-vous demander facilement de l'aide ou des conseils des salariés ou autres bénévoles de l'association ? *

	Très facilement	Facilement	Plutôt facilement	Plutôt difficilement	Difficilement	Très difficilement
Niveau de facilité	<input type="radio"/>					

9. Qu'attendez-vous de la part de l'association pour faciliter vos accompagnements? *

10. Quels types de difficultés rencontrez-vous lors de vos accompagnements? *

11. Pouvez-vous nommer les freins identifiés en insertion professionnelle chez les résidents? *

12. **La place de l'insertion professionnelle** *

Avez-vous déjà eu à accompagner une recherche ou un suivi professionnel ?

Oui

Non

13. Quelles démarches avez-vous effectué? *

- a) Recherche d'un employeur
- b) Élaboration d'un CV et/ou lettre de motivation
- c) Simulation d'entretien
- d) Comportement professionnel

14. Pourquoi ? *

15. Fiche de mission/mesures opérationnelles

Souhaitez-vous, pour améliorer votre action;

	Très bonne idée	Bonne idée	Plutôt bonne idée	Plutôt mauvaise idée	Mauvaise idée	Très mauvaise idée
Etre mis en relation avec des partenaires spécialisés :	<input type="radio"/>					
Suivre des temps de formation dédiés aux bénévoles :	<input type="radio"/>					
Disposer d'une fiche de mission pour avoir des repères sur les bonnes pratiques:	<input type="radio"/>					

16. Selon votre expérience, quel type d'accompagnement vous semble le plus important ?

	Indispensable	Très important	Important	Assez important	Peu important	Pas du tout important
Social	<input type="radio"/>					
Professionnel	<input type="radio"/>					

17. Selon vous, qui devrait avoir pour mission l'accompagnement professionnel ? *

- a) Les bénévoles accompagnants
- b) Les intervenantes sociales
- c) Les deux

18. **Profil Social** *

Quelle est votre situation socio-professionnelle

- a) En emploi/Activité
- b) Retraité
- c) En étude
- d) Au chômage

19. Comment évaluez-vous votre niveau d'utilisation du numérique ? *

- a) Débutant
- b) Intermédiaire
- c) Plutôt à l'aise

20. Quel(s) outil(s) avez-vous chez vous ? (Plusieurs réponses possibles) *

- a) Un ordinateur fixe
- b) Un ordinateur portable
- c) Une tablette
- d) Un smartphone
- e) Aucun équipement

21. Utilisez-vous internet sur votre Smartphone, ordinateur ? *

- Oui
- Non

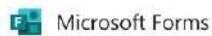
22. Vous utilisez surtout internet pour : (Plusieurs réponses possibles.) *

- Communiquer : mail, réseaux sociaux, Messagerie instantanée type WhatsApp ou Messenger...
- Vous divertir : jeux, musiques, films...
- Vous informer : actualités, recherches sur des sujets précis...
- Utiliser des services administratifs : CAF, Ameli, ...
- Autres

23. Votre dernière profession exercée (réponse libre) *

24. Avez-vous des propositions, des idées ou avis à transmettre ? *

Ce contenu n'a pas été créé ni n'est approuvé par Microsoft. Les données que vous soumettez sont envoyées au propriétaire du formulaire.



Annexe 7 : Résultats de l'enquête auprès des Bénévoles Accompagnant (BA).

Questionnaire sur l'accompagnement bénévole et l'insertion professionnelle des locataires.



L'échéance de votre réponse est 17/03/2023. Envoyer un rappel à tous vos destinataires.

Leur envoyer un rappel

14

Réponses

22:09

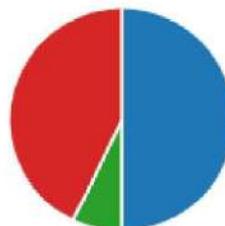
Durée moyenne de remplissage

Actif

État

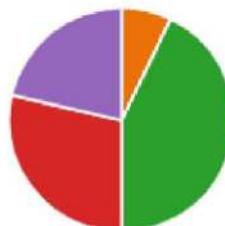
1. Le parcours au sein de l'association

 a) Un/Une proche	7
 b) Affiche promotionnelle	0
 c) Association partenaire	1
 d) Autre	6



2. Depuis combien de temps êtes-vous bénévole au sein de l'association?

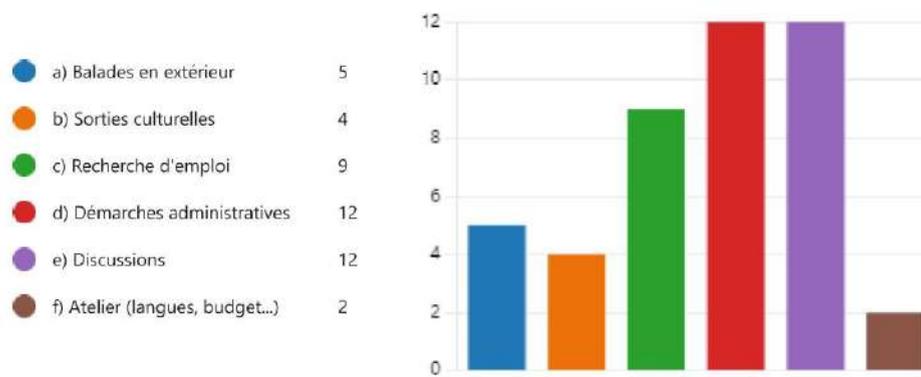
 a) Moins de 6 mois	0
 b) Moins 1 an	1
 c) Entre 1 et 3 ans	6
 d) Entre 3 et 5 ans	4
 e) 5 ans et plus	3



3. Accompagnez-vous généralement les locataires de leur jour d'arrivée à leur départ ?



4. Type d'accompagnement (réponses à choix multiples)

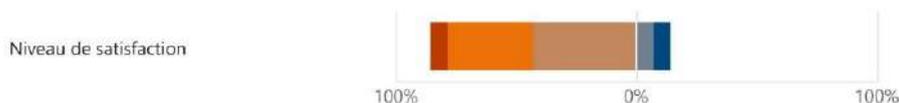


5. Combien de temps estimez-vous passer à l'accompagnement par mois ?



6. Expérience personnelle de l'accompagnement

■ Très satisfait
 ■ Plutôt satisfait
 ■ Satisfait
 ■ Insatisfait
 ■ Plutôt insatisfait
 ■ Très insatisfait



7. Pourquoi?

14 Réponses

Dernières réponses

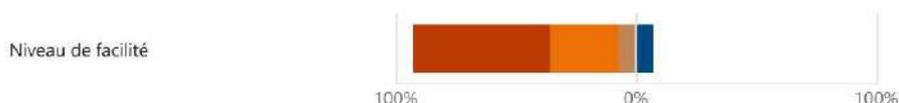
"+certaines réussites, travail en équipe avec les TS, parfois de...
 "Trouver la bonne distance avec la personne n'est pas toujours...
 "Cela dépend bien sûr de la relation accompagné/accompag...

3 répondants (21%) répondu **aide** pour cette question.



8. Pouvez-vous demander facilement de l'aide ou des conseils des salariés ou autres bénévoles de l'association ?

■ Très facilement
 ■ Facilement
 ■ Plutôt facilement
 ■ Plutôt difficilement
 ■ Difficilement
 ■ Très difficilement



9. Qu'attendez-vous de la part de l'association pour faciliter vos accompagnements?

14
Réponses

Dernières réponses

- "Un responsable du Pôle Accompagnement pour assurer une ...
- "Un accompagnement ex supervision. Des rencontres entre b...
- "L'association Sarthe/Mayenne change, devient une "entrepri...

4 répondants (29%) répondu **accompagnés** pour cette question.



10. Quels types de difficultés rencontrez-vous lors de vos accompagnements?

14
Réponses

Dernières réponses

- "- Difficultés avec les Administrations (Préfecture, CAF, CPAM...
- "Faire confiance dans la parole de la personne accompagnée."
- "Manque de volonté de la personne aidée, souvent des problè...

3 répondants (21%) répondu **difficultés** pour cette question.



11. Pouvez-vous nommer les freins identifiés en insertion professionnelle chez les résidents?

14
Réponses

Dernières réponses

"Maîtrise de la langue pour les étrangers. Le processus de Pôle...

"L'instabilité psychique "

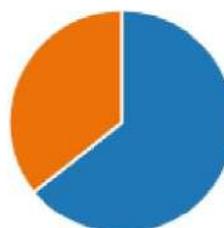
"Maîtrise du français, manque de mobilité (pas de permis B)"

6 répondants (43%) répondu **manque** pour cette question.



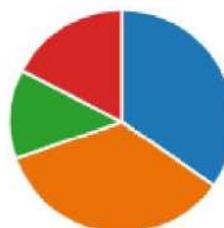
12. La place de l'insertion professionnelle

- Oui 9
- Non 5



13. Quelles démarches avez-vous effectué?

- a) Recherche d'un employeur 8
- b) Élaboration d'un CV et/ou let... 8
- c) Simulation d'entretien 3
- d) Comportement professionnel 4



14. Pourquoi ?

14
Réponses

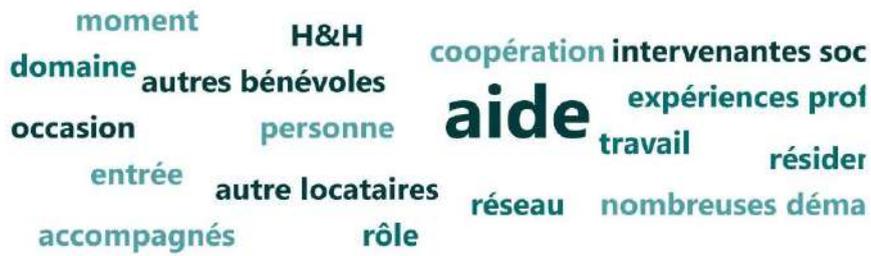
Dernières réponses

"pour accompagner un étranger"

"Personne indépendante, autonome avec projet bien défini ..."

"comprend pas... pourquoi QUOI? "

5 répondants (36%) répondu **aide** pour cette question.



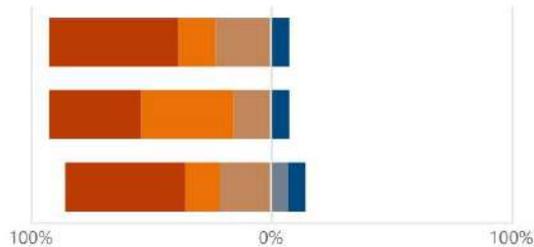
15. Fiche de mission/mesures opérationnelles

■ Très bonne idée
 ■ Bonne idée
 ■ Plutôt bonne idée
 ■ Plutôt mauvaise idée
 ■ Mauvaise idée
 ■ Très mauvaise idée

Etre mis en relation avec des partenaires spécialisés :

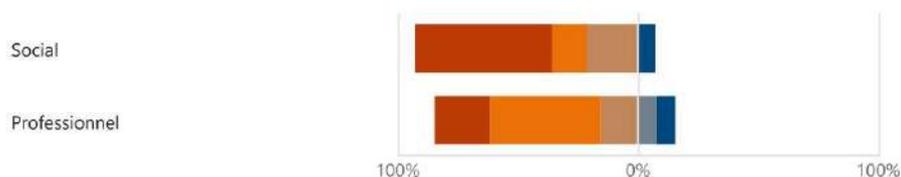
Suivre des temps de formation dédiés aux bénévoles :

Disposer d'une fiche de mission pour avoir des repères sur les bonnes pratiques :



16. Selon votre expérience, quel type d'accompagnement vous semble le plus important ?

- Indispensable ■ Très important ■ Important ■ Assez important ■ Peu important
- Pas du tout important



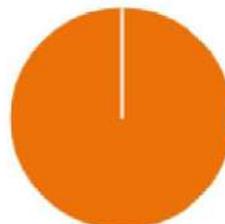
17. Selon vous, qui devrait avoir pour mission l'accompagnement professionnel ?

- a) Les bénévoles accompagnants 0
- b) Les intervenantes sociales 2
- c) Les deux 12



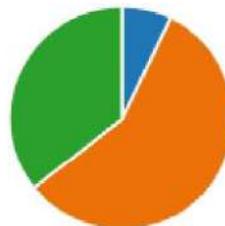
18. Profil Social

- a) En emploi/Activité 0
- b) Retraité 14
- c) En étude 0
- d) Au chômage 0



19. Comment évaluez-vous votre niveau d'utilisation du numérique ?

● a) Débutant	1
● b) Intermédiaire	8
● c) Plutôt à l'aise	5



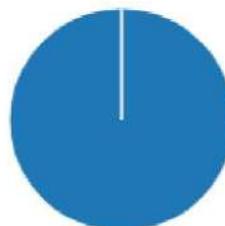
20. Quel(s) outil(s) avez-vous chez vous ? (Plusieurs réponses possibles)

● a) Un ordinateur fixe	5
● b) Un ordinateur portable	10
● c) Une tablette	5
● d) Un smartphone	12
● e) Aucun équipement	0



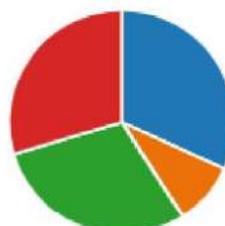
21. Utilisez-vous internet sur votre Smartphone, ordinateur ?

● Oui	14
● Non	0



22. Vous utilisez surtout internet pour : (Plusieurs réponses possibles.)

● Communiquer : mail, réseaux so...	14
● Vous divertir : jeux, musiques, fil...	4
● Vous informer : actualités, reche...	13
● Utiliser des services administrati...	13
● Autres	0



23. Votre dernière profession exercée (réponse libre)

14
Réponses

Dernières réponses
 "Ingénieur"
 "chef d'établissement scolaire "
 "Responsable de service "



24. Avez-vous des propositions, des idées ou avis à transmettre ?

14
Réponses

Dernières réponses
 "1- Identifier tous les partenaires de l'insertion professionnell...
 "Developper les rencontres entre bénévoles et avec les travail...
 "EN général, les bénévoles sont pris comme variable d'ajuste..."



Annexe 8 :Liste des entretiens réalisés.

- Entretiens exploratoires

Date	Personne Interrogée	Entité	Fonction
23/11/22	Alain CARABOEUF	HH7253 <i>Le Mans</i>	Ex-Bénévole Accompagnement technique : Recherche emploi
25/10/22	Waltraud ESNE	HH7253 <i>Le Mans</i>	Mécénat de compétence Coordinatrice des bénévoles accompagnant
27/10/22	Cassandra LECOMPTE	HH7253 <i>Le Mans</i>	Travailleuse sociale <i>Résidence Léonard de Vinci</i>
27/10/22	Martine MEZANGER	HH7253 <i>Le Mans</i>	Intervenante sociale Diffus – Le Mans

- Entretiens Semi-Directifs

Date	Personne Interrogée	Entité	Fonction
20/03/23	Blandine SOILEUX	HH7253 <i>Laval</i>	Travailleuse sociale Antenne de la Mayenne : Escale Solidaire <i>Le Mazagran</i>
24/03/23	Lorine OLIVIER	HH7253 <i>Le Mans</i> <i>Laval</i>	Salarié Chargé d'animation : Escale Solidaire <i>Le Mazagran</i> et <i>Résidence</i> <i>LDV</i>
06/04/23	Charles FONDOP	HH7253 <i>Le Mans</i>	Mécénat de compétence Chargé de projet – Atelier Solidaire
03/05/23	Ariane GUILBERT	HH7253 <i>Laval</i>	Cadre Salarié Coordonnatrice - Antenne de la Mayenne
03/05/23	Solène FINET	Fédération Habitat et Humanisme <i>Lyon</i>	Chef de projet - Tiers Lieux Pôle recherche et Innovation
10/05/23	Mathilde GRANCHER	Habitat et Humanisme Rhône <i>Lyon</i>	Coordinatrice Accompagnement Vers l'emploi - Service Insertion Emploi HH Rhône
11/05/23	Eve-Marie BODIN	Habitat et Humanisme Rhône	Responsable des Escales Solidaires du 9e et du 2e

		<i>Lyon</i>	
--	--	-------------	--

- Entretiens Directifs

Date	Personne Interrogée	Entité	Fonction
05/05/23	Gwenn KERSUAL	HH7253 <i>Le Mans</i>	Intervenante sociale <i>Résidence Léonard de Vinci</i>
14/07/23	Francois-Daniel VEAUDOR	HH7253 <i>Le Mans</i> <i>Laval</i>	Président Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne
14/07/23	Stéphanie MAILLARD	TARMAC emploi Le Mans	Conseillère en Insertion Professionnelle - Responsable d'agence - TARMAC emploi
18/07/23	Valérie JACQUOT	HH7253 <i>Le Mans</i> <i>Laval</i>	Directrice Générale Habitat et Humanisme Sarthe-Mayenne

Annexe 9 : Outil de synthèse des entretiens.

Outil de synthèse des entretiens

		Individus interviewés									
		Entretiens semi-directifs					Entretiens directs				
		HH - 7253	HH - 7253	HH - Rhône	HH - Rhône	HH - Rhône	HH - 7253	HH - 7253	HH - 7253	HH - 7253	HH - 7253
		Blandine SOULIX Travailleuse sociale Antenne de la Mayenne - Escale Solidaire Le Mazargan	Lorine OLIVIER Salarié Chargé d'animation Le Escal Solidaire Le Mazargan et Résidence LDV	Charles FONFOP Mécanicien de compétence Chargé de projet - Atelier Solidaire	Ariane GUILBERT Cadre Salarié Coordonnatrice - Antenne de la Mayenne	Méhabile GRAMICHER Accompagnement Vers l'emploi - Service Insertion Emploi HH Rhône	Eve-Marie BODIN Responsable des Ecoles Solidaires du 9e et du 2e	Gwenn KERSUAL Travailleuse Sociale Résidence LDV	Valérie JACQUOT Directrice Générale	François-Daniel VEAUDOR Président	Synthèse des convergences et divergences des individus sur la Thématique.
Accompagnement Social		C'est la mission des Travailleuses sociales et des intervenants sociaux.	Etre à l'écoute des personnes accompagnées.	Faire attention à la Surprotection des bénéficiaires.	Créer un lien de confiance entre l'accompagné et le bénéficiaire est indispensable.	Les Escalés Solidaires sont un catalyseur de la création de lien social.	Distinction entre l'acc relationnel (Ba) et l'acc social (TS). Le bien être psychique est la clé pour le retour à une situation stable	Un accompagnement dans le logement qui facilite l'autonomie et l'intégration dans l'habitat, le quartier, la ville.	Aider à repartir sur de bonnes bases, favoriser l'accès au logement autonome.	Etre disponible, écouter et conseiller sans "faire à la place"; renforcer l'autonomie, la confiance en soi et la prise d'initiatives.	
Inclusion par l'activité		Organiser des activités plus structurées avec des fiches d'objectifs.	Favoriser la participation en adaptant l'activité proposée selon les participants.	Le manque de motivation des bénéficiaires est souvent un obstacle.	Favoriser la prise de confiance en soi des bénéficiaires par l'écoute.	L'accueil, la présence, l'écoute, sont essentiels pour mettre en confiance et inviter à la participation.	En milieu professionnel, le savoir être est tout aussi important que le savoir faire. Travailler cet aspect via l'inclusion par l'activité est essentiel.	L'insertion par l'activité favorise l'autonomie, le développement de compétences transversales et occupe aussi ceux qui ne sont pas en situation de travailler.	Un outil très simple qui permet de donner de l'activité aux résidents et d'aborder les contraintes de retour au travail.	Proposer des activités qui correspondent aux besoins des bénéficiaires et qui s'inscrivent dans un processus plus large qui cherche à renforcer les compétences transversales des bénéficiaires.	
Thématiques	Insertion Professionnelle	S'appuyer sur des structures spécialisées. Etablir des partenariats.	Les ateliers y participent. Certaines activités qu'on organise sont des métiers exercés au quotidien.	Transformer l'Atelier solidaire en un ACI à moyen terme. Une SAS ou SMIL en filiation à l'association.	L'escalade solidaire est un milieu idéal pour travailler à la levée des freins des bénéficiaires.	Les ES offrent un espace chaleureux dans lequel il est possible d'aborder la question de l'insertion professionnelle de manière plus détendue.	Il existe déjà beaucoup d'acteurs dans le domaine - HR ne doit pas se substituer à eux mais plutôt se concentrer sur la levée des freins.	Bien intégrer le positionnement de l'association sur l'insertion "socio-professionnelle" via des activités qui portent sur les talents transverses.	Encadrer nos locataires, leur donner des outils, sans se substituer aux structures existantes spécialisées dans ce domaine.	Courant 1: Ne pas se substituer aux structures de l'insertion professionnelle Courant 2: Renforcer l'employabilité des locataires, surtout par l'activité Courant marginal: Explorer la possibilité de mettre en place un ACI à moyen terme	
	Comment Accompagner Vers l'emploi?	Accompagnement au cas par cas. Tenir compte des attitudes personnelles.	Il faut les pousser un peu plus. Encourager les initiatives individuelles.	Rassembler les différents acteurs dans un même espace permet de générer une synergie positive.	Des bénévoles s'occupent uniquement de l'insertion professionnelle, bénéficiant d'une formation spécifique.	Le point de départ est le renforcement de la confiance en soi. Ateliers spécifiques au retour à l'emploi.	Ne pas substituer les Ba aux TS. Aller les connaître, dans le compétence des TS à la disponibilité des BA. Clarifier le rôle et les missions de chacun.	Prendre la personne dans sa globalité, accorder une période de délégation suivie d'un accompagnement très serré et individualisé.	Donner des pistes sans "faire à la place". On assiste pas on donne les outils et on motive les locataires à poser des actions.	Courant 1: La nécessité d'un accompagnement individualisé qui tient compte des profils et de la situation de chacun. Courant 2: La nécessité d'un processus d'accompagnement simple et standardisé	
	Positionnement de l'individu sur l'ensemble des thématiques	C'est bien d'accompagner les locataires mais il faut plus d'incitation. Il doivent y mettre du leur pour s'en sortir.	Une bonne écoute est essentielle afin de mettre en place des activités adaptées à tous.	L'escalade solidaire est un milieu idéal pour renforcer la confiance en soi, via l'écoute, la participation et la prise d'initiative.	Un processus spécifique et des bénévoles formés à cet effet, sont nécessaires pour un accompagnement vers l'emploi durable.	Mettre à l'aise l'individu dans un cadre chaleureux permet d'aborder des sujets difficiles de manière plus efficace.	Ba et TS - Une mission, deux rôles. Ils doivent travailler en complémentarité pour un accompagnement optimal.	Un accompagnement individualisé complété par de l'animation de l'activité afin de favoriser l'autonomie et l'intégration des locataires.	Accompagner, sans "faire à la place" afin de permettre au locataire de retrouver un équilibre dans leur vie personnelle et professionnelle.	Synthèse des synthèses des thématiques et des individus; Proposer un accompagnement vers l'emploi qui reprend la bienveillance de l'accompagnement relationnel mais qui met un aspect incitatif suffisant, pour s'assurer de la participation des locataires. Former des spécifiquement des bénévoles qui sauront établir le contact avec les structures spécialisées	

Annexe 10 : Fiche de missions BAIE.



Bénévole Accompagnement Insertion Emploi (BAIE)

Depuis 1985, Habitat & Humanisme agit en faveur du logement et de l'insertion des personnes en difficulté. Bâtir du lien, Prendre soin !

L'association Habitat & Humanisme Sarthe Mayenne existe depuis 2009. Aujourd'hui, elle loge et accompagne près de 70 personnes (personnes seules et familles) dans une maison intergénérationnelle et dans des appartements, situés dans le centre-ville ou des quartiers privilégiés du Mans. Inclusion sociale, insertion professionnelle, estime de soi, bien-être... Autant de sujets sur lesquels nous soutenons nos accompagnés pour les aider à marcher vers leur autonomie.

Dans ce cadre, nous recherchons un Bénévole Accompagnement Insertion Emploi qui apportera un accompagnement de nos locataires visant le retour à l'emploi ou vers un projet professionnel.

MISSION

En lien avec les Travailleurs Sociaux et les Bénévoles Accompagnement et en complément de leur travail, le BAIE aura comme mission d'accompagner les locataires dans leurs démarches de recherche et de retour à l'emploi :

- Construire un diagnostic pour chacun d'eux en relevant notamment les freins et besoins ;
- Définir un plan d'accompagnement de concert avec les travailleurs sociaux et les bénévoles ;
- Proposer des orientations vers des outils internes ou des partenaires externes ;
- Assurer un suivi périodique des personnes accompagnées vers l'emploi.

QUALITES REQUISES

- Bienveillance, écoute, bon relationnel, et esprit d'équipe ;
- Intérêt pour l'accompagnement vers l'emploi durable ; expérience dans le domaine des RH ou de l'insertion professionnelle si possible
- Appétence à travailler avec un public fragile.

ORGANISATION

- ½ journée par semaine et plus selon disponibilité du bénévole (horaires et organisation modulables)
- Formation proposée, outils à disposition et échanges pour partage de pratiques
- Lieu d'intervention : Le Mans et/ou Laval

CONTACT : sarthe-mayenne@habitat-humanisme.org

Annexe 11 : Fiche de diagnostic PAIE.

Fiche de diagnostic pour l'accompagnement vers l'emploi

Informations Générales

NOM, Prénom ; DDN (Age)	
Coordonnées (Tel; mail)	
Adresse	
Formation de base	

Statut

Statut	RSA	Chômeur	RQTH (Trav. handicapé)	En formation	Retraité	Sous Tutelle
Si salarié	CDI	CDD	Intérim	Apprentissage	Autre	
Commentaires						

Parcours professionnel antérieur

Derniers emplois occupés et durée	
Formations suivies	
Compétences acquises	

Autre activités

--

Projet professionnel et aspiration

Secteur d'activité						
Metiers envisagés						
Type de contrat	CDI	CDD	Intérim	Apprentissage	Autre	
Compétences requises						

Freins

Obstacles rencontrés	Mobilité	Garde d'enfants	Santé	Compétences	Situation familiale	Autres
Autres obstacles						

Besoins

Besoins en formation						
Besoins en accompagnement	Aide à la recherche d'emploi	Soutien Psychologique	Connaissances des droits et démarches	Orientation professionnelle		

Complément d'information

Informatique et numérique	Outils possédés (Smartphone, ordinateur)	Espace de stockage de données (Clé USB, Mémoire interne)	Envoyé un mail avec pièces jointes	Capable d'utiliser les sites de recherche d'emploi		
Maîtrise de la française	Expression et compréhension orale	Expression et compréhension écrite				
Disponibilité pour emploi/Formation	Disponibilité immédiate	Temps partiel ou Temps plein	Disponible pour des déplacements			

Observations & Actions à entreprendre

--