



L'INTEGRATION DES REFUGIES POLITIQUES

PAR L'EMPLOI ET LE LOGEMENT

VIA LE BAIL GLISSANT

UNE HISTOIRE DE SENS ET DE POSTURE

ACTIVITE 2014

1 rue Saint Ferréol – 13001 Marseille – Tél : 04 91 13 01 63 – Fax : 04 91 33 55 01
Courriel : bailglissant@eliasud.org - SIRET 450 659 305 000 20 - APE 9499 Z
www.eliasud.org



SOMMAIRE

Insertion par le logement via le bail glissant : un dispositif éprouvé

Mot du Président p.1

Mot de la Directrice p.2

Mot du Chef de Service p.6

L'admission : un entretien à « haute tension » placé sous l'angle de l'espace solution

Mot de la Responsable Administrative et Financière p.12

Le partenariat ELIA-LOGIREM : qu'est ce qui fait que cela marche ?

Mot du personnel Pédagogique p.17

Deux illustrations de la démarche résolutive

✓ *la démarche résolutive au Service*

✓ *l'entretien par la démarche résolutive : un cheminement*

Mot du personnel Administratif p.33

L'accueil ELIA, une porte ouverte pour laisser entrer l'autre

Mot du personnel Technique p.36

Flexibilité et réactivité

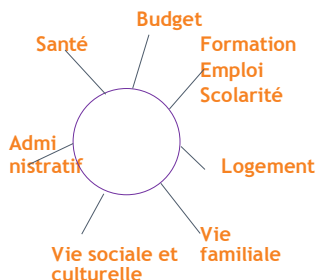


INSERTION PAR LE LOGEMENT VIA BAIL GLISSANT

AVANT L'HÉBERGEMENT

ADMISSION

- 1- Infos précises sur dispositif et ELIA
// Prise décision éclairée
=> Engagement
- 2- Diagnostic
/ Situation familiale / Adéquation BG
- 3- Mise en mouvement
// Ordonnance sociale et démarche d'accompagnement



LOGEMENTS

RECHERCHE

- * Attributions = Réunions partenariales avec préfecture, bailleurs publics et privés.
- * Critères de durabilité : taux effort <25%, logement adapté à la situation familiale et ses évolutions.

CAPTATION ET RESTAURATION

Visite, négociations avec les bailleurs, rafraîchissement logement + suivi travaux.
Habitat digne = logement investi et entretenu.

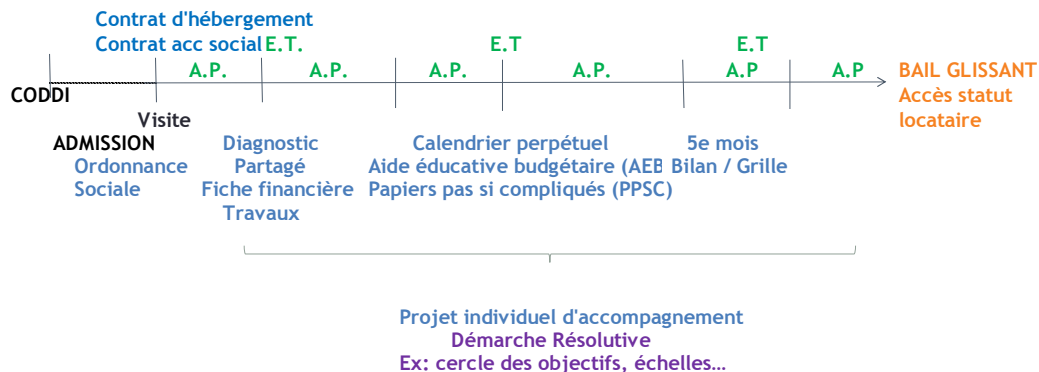
PENDANT L'HÉBERGEMENT

Emménagement

Travaux
Scolarité
Energies (EDF, GDF, Eau)
Relais
Devis - achats meubles
FSL
APL
Changement adresse
Assurance

ACCOMPAGNEMENT GLOBAL

-Administratif	-Logement
-Santé	-Vie familiale
-Budget	-Vie sociale et culturelle
-Emploi/Formation	en France



APRES L'HÉBERGEMENT

LIEN PRIVILEGIÉ entre le bailleur et les familles.

- * Aide en cas de besoin (impayés, problèmes de voisinage...).
- * Aide administrative et financière après le bail glissant (garantie impayés de loyer, régularisation de charges).

Légende

En noir: Accompagnement social du T.S
En bleu: Outils d'accompagnement
En vert: Organisation institutionnelle de l'accompagnement
1) Hebdomadaire: Réunion Travaux et Administrative
2) Bi-mensuelle: Analyse de pratique (A.P.)
3) Mensuelle: Evaluation Technique (E.T.)
4) Semestrielle: Réunion d'organisation Pédagogique C.A.



LE MOT DU PRESIDENT

ELIA : une aventure humaine à mettre en partage

En 2014, ELIA a eu dix ans. Dix années d'engagement au service de ceux qui, fragilisés par les destins tragiques d'une vie abîmée par l'exil, la pauvreté ou l'isolement et qui trouvent aux côtés de nos équipes professionnelles le soutien pour reconstruire leur dignité de femmes et d'hommes libres et autonomes.

Au moment où notre association se prépare à accueillir de nouveaux adhérents et à élargir les bases militantes de sa gouvernance, il est utile de rappeler les contours de notre projet associatif. Non pas pour les figer dans le marbre mais pour les remettre sur la table des débats et des réflexions vivantes afin de rester en prise avec un monde qui bouge vite. Et qui nous oblige à nous ré-interroger pour mieux adapter nos organisations.

Ce qui nous rassemble à ELIA c'est d'abord un champ de valeurs fait de respect de la dignité de chacun. Ce sont ensuite des principes d'action qui considèrent que chaque personne peut construire son propre destin. C'est enfin des finalités de travail qui tendent à valoriser et à reconstruire les représentations positives de l'étranger.

Tout cela nous éloigne d'une association qui ne serait qu'une agence immobilière sociale, n'ayant comme seul objectif la mise à l'abri à court terme des publics en précarité qui, n'ayant pas les clefs nécessaires au bien vivre ensemble, s'installeraient de fait dans un assistanat durable. A contrario, nos modes et stratégies d'intervention permettent une responsabilisation de chacun dans la place qui est la sienne dans notre communauté nationale. Sans démagogie. Car l'accompagnement chez ELIA c'est avant tout le respect réciproque du contrat conclu entre le réfugié et l'association ; le respect d'un contrat qui convoque la participation effective de la famille à la construction de sa propre intégration.

Philosophie de rêveurs loin de la réalité des éclatements sociaux d'une dure vie contemporaine qui laisse de plus en plus de gens sur le bord du chemin ? Nos résultats témoignent du contraire. En dix ans, ce sont près de 300 familles soit plus de 1000 personnes qui ont bénéficié des services d' ELIA. Des résultats qui placent ELIA comme un maillon incontournable dans les dispositifs de l'asile aujourd'hui dans les Bouches du Rhône.

C'est cette belle aventure humaine que nous avons l'ambition de poursuivre et de mettre aujourd'hui, plus que jamais, en partage.

Francis MONTARELLO

Président



LE MOT DE LA DIRECTRICE

"Si je savais quelque chose qui me fût utile
Et qui fût préjudiciable à ma famille,
Je la rejetterais de mon esprit.

Si je savais quelque chose qui fût utile à ma famille,
Et qui ne le fût pas à ma patrie,
Je chercherais à l'oublier.

Si je savais quelque chose utile à ma patrie
Et qui fût préjudiciable à l'Europe,
Ou bien qui fût utile à l'Europe
Et préjudiciable au genre humain,
Je la regarderais comme un crime."

Montesquieu

Montesquieu nous invite à se décentrer, c'est-à-dire à s'ouvrir au projet de vie collectif, à resituer notre vie dans une existence plus grande que soi. A penser, parler, agir, en termes de globalité. Et cela passe nécessairement par le fait de s'intéresser véritablement à ce qui se produit dans le monde, et pas simplement aux faits qui génèrent un trop plein d'émotions, ou qui rejoignent nos intérêts, ou qui renforcent nos idées. Il nous invite à une pensée de cœur qui mette l'accent sur l'importance de chacun, là où il est. Nous sommes tous sur le même bateau et, quels que soient les postes occupés, chacun doit avoir la vision du bon fonctionnement du bateau, et non seulement la vision de son poste individuel...Se décentrer, c'est se sentir responsable de l'ensemble du bateau, tout en assumant sa part. Que penser d'un marin qui dirait *"Pour moi, l'important, c'est mon poste. Si le bateau coule, ce n'est pas mon affaire ?"*

2014, une année cruciale, avec un objectif de taille : celui de participer à la demande expresse de la direction de l'Immigration à la réduction du taux d'indus de réfugiés en CADA (de 13 % en janvier 2014 à 3% en décembre 2015). Pour ce faire, ELIA a hébergé 178 personnes dont 115 ont glissé le bail à leur nom, alors que notre convention stipule 100 places agréées. Pour y parvenir, une équipe investie, professionnelle et humaine qui a permis d'ancrer s'il en était besoin, la place incontournable d'ELIA au sein de la chaîne de l'asile.

Pour rendre cet investissement professionnel possible, j'ai œuvré tout au long de ma vie professionnelle, à chercher à rendre vivante une organisation au Service de l'intelligence collective. Travailler à cette organisation revient encore aujourd'hui à instaurer un état d'esprit, installer une veille permanente, insuffler un désir d'apprentissage qui transforme et suppose l'existence de chercheurs-trouveurs impliqués dans l'action.



Parce que les preuves sont là, il est évident aujourd'hui que la démarche résolutive se fondant sur une approche méthodologique et un cadre technique, nécessite l'élaboration et la mise en œuvre d'un contexte organisationnel particulier. Si l'accompagnement social et éducatif possède sa propre logique, tant conceptuelle que pratique, il ne saurait se développer avec pertinence et efficacité sans que soient collectivement pensés, d'une part, les finalités de l'organisation qui le soutient et, d'autre part, le système de coopération auquel il doit se référer.

Les finalités et les enjeux de l'organisation d'ELIA

• L'efficacité dans l'action

La prise en compte des potentialités des personnes dans leur parcours de vie, comme la diversité des parcours professionnels des intervenants sociaux ou leur niveau implication/engagement sont autant d'éléments qui, mis en perspective, cherchent à optimiser les réponses produites face aux situations rencontrées.

C'est ainsi que la démarche résolutive s'adosse à une logique organisationnelle créatrice de lieux d'échanges et de réflexion dédiés aux différents domaines de l'activité : l'analyse des pratiques professionnelles (regards croisés sur les postures d'intervention), l'évaluation technique (mesure objectivée des démarches réalisées), la réunion pédagogique (réévaluation des outils, méthodes et postures), la réunion d'organisation (transmission d'informations, tant au plan politique que relatives à la vie institutionnelle).

• L'ouverture inconditionnelle au débat

Les processus de changement sont au cœur de la démarche résolutive comme ils sont le fondement même de l'organisation d'ELIA. Ce parti pris exige l'ouverture inconditionnelle à la mise en commun des valeurs propres à l'association. Au quotidien, ces valeurs et principes s'incarnent dans un cadre de participation au sein duquel l'ensemble des acteurs est invité à débattre librement sur des sujets pouvant traiter de l'engagement professionnel de chacun comme des orientations associatives.

• Le risque de la Rencontre

L'une des clés de l'équilibre relationnel réside incontestablement dans un risque permanent : la Rencontre. Basée sur la confiance, le partage et la reconnaissance mutuelle des ressources et compétences, la Rencontre n'est jamais un état définitivement acquis.

Elle est une co-construction permanente entre tous les acteurs de l'organisation ; co-construction finalisée par une recherche de qualité de la relation humaine, principal support de l'approche résolutive.



• Le déplacement vers la responsabilité

Concevoir la citoyenneté comme un espace réel de réalisation collective, au sein duquel les droits et les devoirs représentent la forme la plus incarnée, engage chaque acteur vis-à-vis de lui-même et des autres.

C'est pourquoi l'organisation apprenante développe des conditions qui permettent à chaque professionnel d'entretenir un réseau, de s'impliquer dans les rencontres et actions partenariales et, plus globalement, de soutenir en externe les valeurs et l'approche originale qui portent la démarche résolutive.

Le système de coopération

La manière d'entrevoir à ELIA les rapports entre les différents acteurs nous conduit à développer un système de coopération pluri-professionnelle axé à la fois sur les dimensions interpersonnelles et inter-fonctionnelles.

• La réactivité : un traitement des problématiques au fur et à mesure qu'elles se présentent

*Etre en accord avec le « rythme intérieur de l'Autre » : que ce soit avant, pendant ou après l'hébergement, que ce soit pour proposer ou imposer à la personne certains actes ou comportements, il s'agit de façonner un lieu au sein duquel les intervenants peuvent repérer le moment du parcours de vie de la personne le plus propice pour intervenir d'une façon ou d'une autre ;

*Elaborer des critères qui permettent d'identifier, dans des délais courts, les différents types de comportements susceptibles de mettre la personne en danger, ou simplement de freiner ses possibilités d'inclusion sociale ;

*Reconnaître les attentes de la personne, quel que soit le mode sur lequel elles s'expriment, sans chercher à les interpréter mais en suscitant chez elle une mise en mouvement vers la prise de conscience que la solution la plus adaptée à la situation émergera de ses propres ressources.

• L'évaluation permanente : un renouvellement constant des modes opératoires

Si la recherche de solutions innovantes vaut pour les personnes accueillies, elle prend également sens pour les intervenants professionnels. L'organisation doit être « autorisante », dès lors qu'elle encourage l'invention, la prise de risque, l'expérimentation... l'invention dans l'instant et dans la singularité.

• La socialité et la convivialité : le partage comme fondement de la communication

Se rencontrer chaque matin autour d'un café, parfois déjeuner ensemble le midi, vivre occasionnellement des relations sont autant d'espaces de convivialité que l'organisation promeut.



La confrontation des points de vue, les tentatives parfois compliquées de résoudre des situations problématiques supposent un haut niveau d'entente et de confiance au sein du collectif professionnel. La « prise de risque positive » qui consiste à rencontrer son collègue de travail autrement qu'à travers des objets professionnels est non seulement utile à la connaissance réciproque des sensibilités personnelles mais elle est génératrice de complicité et d'acceptation des singularités.

- **La globalité et la transversalité : le développement du sentiment d'appartenance par une vision globale des enjeux**

Le développement permanent de l'intelligence collective s'envisage au travers d'espaces de réflexion ouverts à tous les acteurs de l'organisation (quels que soient leurs statuts et fonctions), en vue de favoriser l'intégration continue des enjeux, de partager des analyses et d'élaborer des stratégies de résolution qui seront par la suite portées par l'ensemble des professionnels.

- **Une coordination centrée sur les objectifs**

L'organisation des réunions prévoit que les intervenants puissent exprimer, d'une part les difficultés ou les besoins liés à leur fonction et, d'autre part, définir, vérifier et valider les objectifs, le rôle de chaque acteur et les moyens à mobiliser pour engager l'action collectivement pensée.

En conclusion : En clair, plutôt qu'une centration exclusive sur les résultats atteints, qui renvoient aux objectifs et procédures, notre organisation s'attache à prendre en compte les trajectoires, les parcours, dans toutes leurs dimensions, et s'intéresse ainsi à la qualité des processus d'accompagnement qu'elle produit. Ainsi, à travers ses valeurs, en cohérence avec ses modes opératoires, l'organisation entreprend une évaluation continue des effets de l'accompagnement qu'elle produit... au service d'une inclusion sociale possible.

Et en guise de perspective, c'est remarquer combien à travers les formations « à la démarche résolutive » que je dispense depuis 2009 (205 heures en 2014 auprès de 117 stagiaires) au sein des secteurs social, et médico-social, une demande de plus en plus forte depuis une année, se fait entendre. Celle de me proposer des tribunes pour dire, énoncer, clarifier, expliquer le sens que l'on peut donner aux choses. Pour veiller au bien commun dans le développement de l'innocuité.

Monique LINOSSIER

Directrice



LE MOT DU CHEF DE SERVICE

L'admission : un entretien à « haute tension » placé sous l'angle de l'espace solution

- **Éléments de contexte**

Au sein de notre association, plus de cinquante entretiens de ce type ont lieu au cours d'une année. Ils réunissent au sein du bureau du Chef de Service, le Chef de Service et un ménage composé d'une ou plusieurs personnes, enfants compris. L'objectif primaire de ce rendez-vous est qu'à l'issue de la séance, les parties en présence sachent s'il y a intégration ou non au sein du dispositif « bail glissant » et les raisons de cette décision. Dans l'affirmative, il s'agit également pour le ménage de s'être positionné sur un choix de logement (type, localisation, étages...). Cela se décline de manière contractuelle où les engagements de chaque partie sont clairement stipulés.

Pour les ménages bénéficiant d'une protection internationale (Réfugié ou Protection Subsidaire), ce rendez-vous revêt un certain nombre d'enjeux qui font de cet entretien un moment à « haute tension » : leur statut ayant été accordé, ils se doivent de quitter le CADA sous 6 mois (3 mois renouvelable 1 fois plus exactement, après accord de la Préfecture). Par ailleurs, au regard du contexte immobilier et de l'engorgement des CADA, la règle au sein du Dispositif de Sortie et d'Intégration des Réfugiés des BDR est que chaque famille se verra proposé un seul logement par notre structure. En cas de refus non circonstancié, le ménage sera contraint de quitter le CADA de lui-même ou à défaut par l'usage de la force publique.

A ces éléments règlementaires s'ajoute le fait que le logement qui sera proposé a pour les intéressés une portée toute autre que les hébergements précédents : celui-là se veut durable dans le temps, il ne s'agit pas d'un hébergement de plus auquel succèdera un autre. C'est bien de leur futur lieu de vie dont il s'agit et sans doute pour plusieurs années. Un espace où se poser, enfin, avec leur famille après un parcours du combattant qui peut compter plus d'une dizaine de déménagements.

Certains mêmes se le représentent comme le logement d'une vie. Par voie de conséquence, leur niveau d'exigence, d'espoir mais aussi de crainte va de pair. A cet endroit, de manière consciente ou non, bien des choses peuvent raisonner et s'entrechoquer dans un grand fracas : la maison laissée au pays, l'estime de soi, la dégradation sociale, la culpabilité vis-à-vis des enfants, le sentiment d'être cerné dans un système générateur de violence sociale...



Le professionnel, bien que centré sur l'objectif de l'entretien, n'est pas imperméable à ce contexte : parce qu'à l'image de toute personne, il est un être émotionnel et qu'il sait combien une évaluation partielle ou insuffisamment poussée de la situation familiale peut conduire à un refus du ménage ou qu'une attribution de logement inadéquate bien qu'acceptée par la famille est source de bien des ennuis pour les parties en présence (tensions avec les personnes au sein de la famille, allongement important du temps d'accompagnement, demande de déménagement au bout de six mois, etc.).

Dans ce contexte délicat, les familles ont souvent une « *définition de la situation* »¹ très tournée vers le problème, vers ce qui fait problème, et, au regard du contexte, cela est compréhensible. Le professionnel est alors amené à évoluer dans une typologie de relation qui a fréquemment à voir avec le registre de la plainte : la personne pouvant se vivre comme étant victime d'un système au sein duquel elle n'a pas de prise. Peu importe les points de vue, le vrai, le faux : elle se vit comme cela et c'est de là qu'il faut partir².

Pour le professionnel, l'enjeu est de taille :

Comment, alors même que cette entrevue est la première, qu'aucune relation de confiance n'est tissée, construire cet entretien de manière à ce qu'il soit un espace de rencontre, de co-construction (un positionnement très précis de la famille doit être identifié), un lieu où chacun se sente compris dans ce contexte tendu ?

- **L'apport de la démarche résolutive... redéfinir le problème**

Plutôt que d'entrer d'emblée dans une « explication catalogue » du dispositif afin que la famille se positionne, il est très important dans ce moment où elle peut se vivre comme victime d'un système, un objet déplacé au gré des dispositifs, de la remettre au centre du débat par des questions ouvertes, de partir d'elle en déconstruisant ce qu'elle a compris de ce qui est en jeu :

Il s'agit là qu'elle nous ouvre son cadre de référence, sa vision du monde mais aussi sa sensibilité, c'est-à-dire comment tout cela résonne de manière singulière chez elle...

- « *A votre avis qu'est-ce qui fait que vous êtes là ? Qu'avez-vous compris de notre rencontre ? A quoi va-t-elle servir ?* »

¹ Un rapport au contexte, une représentation de la situation.

² En effet, bien qu'un des enjeux de l'entretien soit que la famille ait une juste représentation de la réalité du contexte et qu'elle s'y confronte, la manière de l'amener impacte grandement la position que la famille va prendre par rapport à ce contexte. L'écueil à éviter étant que la famille « se braque », ce qui la mettra nécessairement en difficulté au sein du dispositif DSIR (au sein du CADA comme dans le regard de la Préfecture).



- « A votre avis quel est le travail d'ELIA ? D'où vient l'argent qui fait qu'ELIA existe ? Pour quoi et pour qui l'association est-elle financée ? Quel est le sens de tout cela ? Comment travaillons-nous avec les personnes réfugiées ? »

Ces questions introductives ont pour objectif et pour effet de mettre la personne en mouvement et d'élaborer une réflexion : elles impliquent intrinsèquement que nous la considérons comme un sujet qui réfléchit et dont l'avis compte.

Elle le sent de suite et cela donne le ton, la couleur de l'entretien et de la démarche de travail de notre structure. Le professionnel peut alors rebondir sur les aspects méconnus par la personne de manière à ce qu'elle ait tous les tenants et les aboutissants. Pourquoi ?

« Car quelqu'un qui n'a pas tous les éléments d'informations ne sera pas en mesure de prendre la décision la meilleure possible dans tel ou tel contexte. Encore plus quand celui-ci est contraint, tendu. C'est justement parce que la situation est complexe qu'il faut user de stratégie, pour vous, pour votre famille. ».

Plutôt que d'envisager la situation sous l'angle du problème au sein duquel elle serait la victime, il s'agit là d'identifier avec elles les marges, les interstices sur lesquels elle peut agir, aussi petits soient-ils. En effet, bien que le professionnel sache que la personne doit son identité juridique en France, sa protection à son statut de victime³, il recherche ici l'homme ou la femme qui s'est mobilisé pour traverser la moitié du globe à pied ou par voie maritime, sans boire ni manger, celui qui s'est recentré sur lui pour agir et prendre une décision extrêmement difficile : plier bagage, partir, quitter les siens, sa terre natale et tout ce qu'il y a construit.

Et au-delà de l'asymétrie des positions sociales, le professionnel d'ELIA fait « chapeau bas », en toute sincérité car il ne sait pas s'il aurait eu le courage, l'énergie, la force d'accomplir ce que ces réfugiés ont fait. Ce questionnement ouvert peut se conjuguer à un travail autour des émotions ressenties par le ménage. Car au regard du contexte, identifier les émotions qui le traversent (peur, joie, tristesse, colère) permet de saisir ce qui est en jeu pour lui au plan psycho-affectif :

-« Concernant cette situation, vous êtes en colère contre qui ? Contre quoi ? De la tristesse par rapport à qui, par rapport à quoi ? »

³ Et qu'au-delà des traumatismes, cela n'est pas sans conséquences négatives en termes d'insertion en France : notamment le sentiment parfois pour certains que beaucoup de choses sont dues, maintenant que cette identité est reconnue.



Cette prise de conscience de ses processus émotionnels permet à la personne d'accéder à une certaine distanciation, de se regarder (ré)agir et de se fixer des objectifs ou tout au moins prendre une décision plus éclairée car moins embuée par l'affect. L'idée est également qu'elle se sente considérée, entendue à l'endroit de sa sensibilité.

Par ce travail, s'opère progressivement une « redéfinition du problème », c'est-à-dire un pas de côté par rapport à la manière dont la famille percevait les choses auparavant. A ce titre, le professionnel construit son questionnement de manière à mettre la focale sur « l'espace solution » plutôt que sur l'espace du problème.

- « *Qu'est-ce ce logement va permettre ? Qu'est-ce que cela va changer pour votre fils et votre fille d'avoir chacun leur chambre ? Et que vous-même ayez la vôtre ?* »

- « *A votre avis comment vous sentirez vous quand vous serez locataire ? Quelle est la différence avec le fait d'être hébergé ? Dans votre quotidien, qu'est-ce que cela va changer ?* »

- « *A votre avis, vis-à-vis de vos amis qu'est-ce que cela signifiera ?* »

Par ailleurs, l'un des enjeux de cet entretien est de rendre intelligible aux personnes la réelle mission qui est la nôtre et qui va bien au-delà de la proposition d'un logement. Que bien plus que l'accès au logement, le plus important est de s'y maintenir, ce qui demande une stabilité dans les différents domaines de la vie d'une personne, car tout est interdépendant : la vie familiale, la gestion du budget, la formation, l'autonomie administrative, la santé tant morale que physique... Nous demandons alors à la personne ce qui lui semble important de travailler pour elle, pour se sentir bien ou mieux dans ce nouveau pays. Par là-même, le ménage rend visible à lui-même et au professionnel son besoin d'accompagnement. Ce dernier prend alors le temps de le questionner en ouvrant sur l'espace solution :

-« *Qu'est-ce que cet accompagnement va permettre comme changement vis-à-vis de la difficulté que vous venez d'évoquer ? Et quelles vont être les conséquences de ce changement dans votre vie quotidienne ? Dans le regard de vos enfants ? Pour votre femme ? Pour vous ?* »

La focale se déplace...Le dispositif ne se résume plus au seul logement mais s'oriente vers d'autres possibles.

Lorsque la famille choisit en conscience d'intégrer le dispositif, c'est-à-dire en en ayant compris l'objectif et la manière dont il va tenter d'être atteint, il est important de lui demander de reformuler ce qu'elle a saisi afin d'éviter toute méprise.



Dans le même sillage, lorsque vient le moment d'aborder le logement en lui-même, il est primordial de questionner le ménage sur sa représentation du contexte immobilier français ainsi que sur le plan local.

-« Qu'avez-vous compris de la situation au niveau du logement en France ? Qu'est-ce que c'est l'HLM pour vous ? Et comment ça marche ? Comment on trouve un logement ? Quelles sont les difficultés ? »

De manière quasiment systématique, les personnes sont très étonnées et/ou sont loin d'avoir une connaissance qui s'approcherait de la justesse concernant le contexte immobilier. Cette déconstruction s'effectue notamment par le biais des chiffres éloquentes du rapport annuel de la Fondation Abbé Pierre et des statistiques concernant les logements dont nous disposons depuis 10 ans. Partir de la vision de l'autre permet d'adapter le discours en lui donnant les éléments d'information qui lui permettront d'avoir une vision juste du contexte et par là même de se positionner en fonction. Il est également important pour le professionnel de s'éloigner de ses dangereuses projections en ne se contentant pas de ce que dit la personne de prime abord : plutôt rebondir sur ses fins de phrase, pour mieux comprendre quel sens elle donne aux mots

- « C'est quoi le calme pour vous ? Ça se caractérise comment ? »

- « Pas loin du métro, c'est combien de temps ? A pied ? En bus ? »

- « Pas trop haut, c'est combien d'étages ? »

- « Un petit bâtiment ça ressemble à quoi ? »

Au-delà de ces questions ouvertes, de clarification et de précision, qui ont pour objet d'identifier de quoi on parle réellement, il est primordial que les personnes se sentent entendues dans ce qui leur serait insupportable au niveau du logement. D'en comprendre le sens et de s'engager auprès d'elles qu'il ne leur sera pas proposé un logement qui revêtirait ce caractère insoutenable. Un espace est également ouvert sur la dimension du souhait : une petite terrasse, un appartement lumineux, un RDC pour une personne qui a des difficultés à se mouvoir, le centre-ville, etc... Dans la mesure du possible nous allons tout faire pour y répondre.

Au regard du contexte délicat, cet entretien, si l'on n'y prend pas garde, peut vite s'échouer dans une impasse où chacun pourrait trouver tristement « refuge ».

Le ménage y serait la victime principale et il pourrait avoir tendance à s'épancher sur son passé, qui on le sait, est à bien des égards, effroyable. Il pourrait ainsi mettre en relation ce passé et le présent pour se focaliser sur le fait que cela n'est pas juste.



Le professionnel pourrait être une victime collatérale puisque que lui aussi est pris dans un système qui le dépasse et qui lui offre peu de chances d'aider la famille à sa juste hauteur (version compassion). Il pourrait être également jugeant devant telle ou telle personne « qui ne veut rien entendre ». Mais, dans les deux cas, il aura fait son travail. Ouf !

Le risque est grand et il n'est pas lieu ici d'affirmer qu'à ELIA ces écueils ne sont jamais tutoyés. Le métier est passionnant mais difficile et tous les jours ne se ressemblent pas. En revanche, cela est regardé en sincérité de manière à contourner l'écueil, tant que faire se peut. A cette fin, nous travaillons à cette démarche « orienté solution » de manière à laisser de côté le vernis des bons sentiments et à identifier les marges où agir, à redéfinir le problème de manière à ce qu'il soit travaillable, ensemble, en alliance... pour que l'Autre se sente considéré, entendu à l'endroit de sa singularité. Et se mette en mouvement.

Fort heureusement, cette alliance a le plus souvent lieu et les souhaits formulés par les familles se concrétisent fréquemment lors de la proposition de logement. Ce qui nous amène à une autre question : comment, au regard du contexte cela est-il possible ? Comment expliquer que notre structure ait réussi à accroître le volume et la qualité de ses propositions de logements alors même que les appartements du contingent préfectoral lui ont été retirés en 2014⁴ ?

Fabrice BIZET
Chef de Service

⁴ En raison des besoins de la Préfecture, face à l'accroissement des demandes DALO notamment.



LE MOT DE LA RESPONSABLE ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE

LES LEVIERS DE LA REUSSITE ET DU PARTENARIAT : LA DYNAMIQUE DU GAGNANT-GAGNANT

1- La coordination au sein de l'Equipe ELIA

ELIA a hébergé 178 personnes en 2014. Autant de familles et logements dont il faut s'assurer que les dossiers avancent et tenir les comptes financiers à jour.

Cette année, ce travail a nécessité d'envoyer 6332 mails et 745 scans au comptable, notre comptabilité étant externalisée.

Pour nous assurer qu'aucun dossier ne reste en souffrance, nous faisons tous les quinze jours un point administratif avec les travailleurs sociaux sur chacune des familles que nous hébergeons. Pour chaque action à mener, la personne responsable est identifiée. Pour chacune de nos familles, nous vérifions :

- **L'APL**

Le dossier de demande APL a-t-il été envoyé (dans la semaine qui suit le contrat d'hébergement) ?

Le délai d'attente normal est de trois mois. Passé ce délai, l'APL a-t-elle été versée au bailleur ?

Le montant est-il correct ? Pourquoi la CAF n'a-t-elle pas versé l'APL ? La famille a-t-elle envoyé sa déclaration trimestrielle de ressources ? Son dernier titre de séjour ? Il nous faut parfois relancer la CAF dix fois pour régler un problème. *Madame D. a quatre enfants. La CAF a calculé ses droits AL en tenant compte de deux enfants, puis trois, puis quatre. Puis il a fallu réclamer que les paiements soient versés conformément aux montants des droits. Nous avons finalement obtenu gain de cause.*

Notre rigueur et notre ténacité ont pour effet que les coupures APL et RSA sont aussi brèves que possible. C'est vital pour les hébergés qui n'ont pas d'autres moyens de subsistance.

- **Le FSL**

Nous vérifions que :

- ✓ la demande Fonds de Solidarité Logement pour les frais d'installation a bien été envoyée (dans les deux mois qui suivent la signature du contrat d'hébergement). Le délai d'attente normal est de trois mois. Passé ce délai, nous relançons le Conseil Général si nous n'avons pas reçu le courrier d'accord. Nous le relançons à nouveau si aucun paiement n'intervient un mois après réception du courrier d'accord.



- ✓ Le résiduel nous a bien été payé par les familles ainsi que le remboursement de leurs échéanciers conformément à leurs engagements. En effet lorsque les familles n'ont pas droit au FSL au regard du plafond de ressources, nous pouvons leur avancer un peu d'argent pour investir dans leur équipement mobilier, par exemple.

L'erreur est humaine. Nous effectuons des contrôles pour qu'aucune erreur ne soit grave, mais qu'elle soit détectée et rectifiée avant d'avoir des conséquences négatives importantes pour la famille ou pour ELIA.

2- Le partenariat ELIA-LOGIREM : qu'est ce qui fait que cela marche ?

2014 a été une année mouvementée.

- En 2004, ELIA signait avec la Préfecture et la société HLM LOGIREM, une convention annuelle de 50 logements HLM issus du contingent préfectoral.
- En 2007, la convention est passée à 25, la préfecture ayant réquisitionné tous ses logements pour les familles prioritaires DALO.
- En 2010, la Préfecture ne renouvelle pas la convention, la priorité étant mise en plus de DALO, sur l'ANRU (rénovation urbaine).

En 2014, sur la proposition d'ELIA,

- la LOGIREM signe une convention annuelle pour 30 logements, sur son contingent.
- SUD HABITAT signe une convention annuelle pour une dizaine de logements, aussi sur son contingent.

Pourquoi des bailleurs qui, entre les demandes DALO et ANRU, ont des listes d'attente de plusieurs années, signent-ils une convention avec ELIA ?

Tous les deux mois, avec le Chef de Service d'ELIA, nous rencontrons au siège social de la LOGIREM, la Responsable de la Gestion Locative pour faire un point technico-administratif de nos dossiers en cours, mais aussi sur nos demandes de logement concernant notre liste d'attente des réfugiés.

Cette professionnelle que nous avons interrogée à ce sujet, a répondu à notre question en se basant sur 300 logements loués à la LOGIREM par l'intermédiaire d'ELIA sur une période de dix ans :

- « nous avons moins de problèmes avec vos hébergés qu'avec nos autres locataires, au niveau financier et au niveau comportemental, non seulement pendant l'accompagnement d'ELIA, mais aussi une fois l'accompagnement terminé. »

Pourtant, les familles hébergées font face à des difficultés multiples : réfugiés politiques, ils n'ont pas à leur arrivée à ELIA une bonne connaissance ni de la langue, ni du système administratif français, ils ne maîtrisent pas les codes sociaux français. Comment expliquer que l'accompagnement d'ELIA porte de tels fruits ?



- **La culture commune**

Dans le cadre de ses activités antérieures, la direction d'ELIA avait déjà travaillé avec LOGIREM. C'est ce passé, cette histoire commune entre LOGIREM et elle qui a facilité la nouvelle histoire avec ELIA, et donc avec d'autres protagonistes en présence. L'adéquation entre les valeurs affichées de LOGIREM et d'ELIA a largement contribué à perpétuer l'acte professionnel amorcé. Un socle culturel commun les réunit : l'histoire de LOGIREM reconnue pour s'occuper des plus pauvres des locataires (suppression du bidonville de Chieuse en 2000 notamment) et ELIA dont le parti pris est d'accompagner vers l'insertion les populations les plus fragiles d'entre elles (avant ELIA, les malades infectés par le VIH, les sortants de prison, les jeunes de moins de 25 ans et depuis 10 ans, les réfugiés politiques).

- **La bonne connaissance d'ELIA du patrimoine LOGIREM**

Parce que nous connaissons les cités, les immeubles et parfois les paliers, nous sommes en mesure de pouvoir discuter avec le logeur pour lui demander une attribution dans une cité plutôt que dans une autre au regard de la demande du ménage réfugié. Et cette connaissance facilite grandement la négociation parce que le bailleur s'en remet aujourd'hui les yeux fermés à nos souhaits quand il peut y répondre. Il sait que nos demandes correspondent à un choix éclairé de notre part.

- **La construction de solutions dans les rapports humains entre LOGIREM et ELIA**

La direction de LOGIREM a désigné pour faciliter notre travail conjoint, il y a cinq ans, de nous attribuer un interlocuteur unique pour résoudre nos difficultés conjointes sur le plan technique et administratif. La réactivité de cette chargée de gestion locative a pour mérite de régler les problèmes au fil de l'eau. L'identification et la compréhension des verrous de chacun font partie de notre démarche pour comprendre le monde de l'autre et être à l'écoute des difficultés qu'il peut rencontrer.

- **La rigueur d'ELIA sur un plan technico-administratif**

- **L'entretien des logements**

A la location d'un nouveau logement, il est négocié à la charge de qui vont se faire les travaux : pour LOGIREM, les gros travaux (électricité, plomberie...) et pour ELIA, le rafraîchissement (murs-plafonds enduit, plâtre, peinture). ELIA veut que le logement proposé à la famille soit propre et accueillant à son arrivée pour qu'elle se sente respectée et considérée.

En dix années, aucune dégradation avérée car la famille sait qu'elle peut investir et décorer son logement à son goût puisqu'elle a compris que neuf mois plus tard, elle pourra le louer en son nom.



Les régisseurs comme les commerciaux de LOGIREM sont surpris tant par la posture d'ELIA qui entretient le patrimoine de manière professionnelle aux fins de proposer des logements décents aux réfugiés, mais aussi par les personnes accompagnées elles-mêmes qui se révèlent participatives dans la cité. La responsable de la gestion locative nous faisait la remarque que la différence qu'elle voyait entre un locataire d'ELIA et un autre, c'était que celui d'ELIA en cas de difficultés, venait chez le régisseur pour trouver ensemble une solution à la difficulté exposée, du type échéancier en cas d'impayés de loyer.

○ La consommation d'eau

En même temps que le hébergés paient le résiduel, ils communiquent au travailleur social pour le service administratif d'ELIA, le relevé de leur compteur d'eau.

Ainsi, ils prennent l'habitude de surveiller leur consommation d'eau, éventuellement adaptent leur comportement : couper l'eau pendant qu'ils se savonnent, faire deux machines à laver par semaine au lieu de trois, à 40° plutôt qu'à 90°, pour rester dans les limites des charges provisionnées pour l'eau.

Cela permet également de détecter au plus tôt les fuites d'eau et d'éviter les factures de 1000 € de surconsommation d'eau à cause d'une fuite, véritable catastrophe lorsque le revenu est de 460 € de RSA mensuel.

○ Les relations de voisinage

En cas de difficulté avec le voisinage, le travailleur social aide la famille à prendre du recul et à regarder sa façon de se comporter avec ses voisins. Nous générons et induisons des jeux relationnels. Il est donc important d'aider la personne accompagnée à conscientiser cela : les aider à comprendre le point de vue, la façon de fonctionner de l'autre partie : quelles sont les difficultés que lui rencontre dans cette relation ? De quoi a-t-il besoin pour mieux vivre dans son immeuble ? Sous quelle forme et à quel moment ? etc.

• **Le « service après-vente » d'ELIA**

LOGIREM sait qu'elle peut compter sur ELIA en cas de difficultés après le bail glissant. Il peut lui arriver, rarement, de faire appel à nos services pour rencontrer la famille afin qu'elle règle son différend avec le bailleur. La relation entretenue avec le ménage réfugié pendant les neuf mois d'accompagnement fait que le réfugié ne fait jamais de difficultés à nous ouvrir sa porte car il sait que nous sommes présents pour lui aux fins de construire la solution pour retrouver des relations sereines avec son bailleur.

Cet accompagnement « rapproché » des familles et de leur situation contribuent activement à la logique dynamique du gagnant-gagnant.



3- Les Statistiques

Le Ministère de l'Immigration finance des structures qui favorisent l'insetion des réfugiés politiques. Il a besoin de visibilité, d'éléments de compréhension qui lui permettent d'évaluer si les structures qu'il finance travaillent de façon efficace.

Chaque mois, je fournis des statistiques sur le nombre de personnes hébergées, leur composition familiale, leur statut administratif, les durées d'hébergement, les localisations, le temps d'attente avant d'être hébergé à ELIA...

Les statistiques « Emploi » en page 68, ont nécessité de remplir un tableau de 2808 cases (27 types d'information x 104 personnes), puis d'agrèger ces informations pour les rendre lisibles.

4. Le travail administratif généraliste

Cette partie du travail est transparente pour les collègues si elle est bien réalisée, mais l'activité de l'association souffre si le travail n'est pas fait : payer les factures de façon régulière, anticiper l'achat de fournitures, configurer le matériel informatique... mille et une petites choses qui donnent aux collègues les moyens de travailler efficacement et sereinement, d'être entièrement consacrés à l'apprentissage de l'autonomie des familles que nous hébergeons. Je suis une facilitatrice.

Françoise BERTHOUBE
Responsable Administrative et Financière



LE MOT DU PERSONNEL PEDAGOGIQUE

I - LA DEMARCHE RESOLUTIVE AU SERVICE

Madame I. est réfugiée Irakienne. Elle est arrivée en France avec ses trois enfants en 2009. La famille a fui l'Irak en 2002 et a ensuite passé sept années en Turquie, sans possibilité de pouvoir régulariser sa présence dans ce pays. Durant ces années « clandestines », elle est hébergée par une église et vit dans la crainte des contrôles. Pour éviter ces contrôles, les membres de la famille sortent le moins possible, avec comme conséquence la non scolarisation des enfants. Quand ils arrivent en France, l'aînée a 19 ans, le second 16 ans, et la dernière 13 ans. Hébergée en CADA, madame obtient son statut en 2012.

En 2014, quand la famille est reçue à ELIA dans le cadre du dispositif Bail Glissant, elle est à deux doigts de l'expulsion. Refermée sur elle-même, madame est dans une dépression profonde avec le sentiment d'avoir été abandonnée par le monde entier et, en même temps, « revendicative » quant à ses droits, méfiante à l'égard de l'accompagnement social, voire dans le refus de cet accompagnement suite à une expérience antérieure difficilement vécue. Ses enfants sont dans le même état d'esprit, ne faisant confiance à personne et parfois agressifs dans leur expression.

○ Créer la confiance, susciter l'espoir de changement

L'enjeu est d'emblée de créer la confiance, en prenant en compte la souffrance intégrée, la peur de l'environnement, la méfiance des institutions, le sentiment de ne compter pour personne. Cette mise en confiance passe d'abord par notre conviction inébranlable que les personnes accompagnées sont compétentes pour trouver leurs propres solutions. Mais elles n'en ont pas toujours conscience et peuvent être habituées à s'appuyer sur une personne extérieure. Par notre façon de questionner, notre objectif va être de permettre aux personnes de poser un autre regard sur leur vie et pas nécessairement rendre l'extérieur responsable de ce qui leur arrive. Cela passe par une reconnaissance mutuelle pour instaurer un sentiment de sécurité indépendamment du contenu de l'échange.

Lors de l'admission, un travail a été mené (cf. chap. précédent) de manière à opérer une rupture avec ces débuts difficiles en France et se lancer dans une nouvelle dynamique. Nous leur proposons un T4 dans une petite ville calme : Martigues.



Le jour de la visite de l'appartement, nous prenons le temps de découvrir le quartier, de repérer les écoles, quelques administrations, de visiter la ville. Comme les touristes, nous nous installons au soleil, à une terrasse de café près du canal. Ce temps passé à « oser la rencontre » n'est pas du temps perdu. Il permet à l'ensemble de la famille de se détendre : le jeune fils plaisante sur ce « trou » où il ne se passe rien pour les jeunes, mais reconnaît également que dans cette ville, il apprécie le calme, rejoint en cela par sa mère et ses sœurs.

Tous posent beaucoup de questions, inquiets de savoir comment ils feront pour l'école, la formation, le médecin, etc... J'ai anticipé ces questions, je peux y répondre à l'appui d'un plan et d'un guide de la ville, mais en les interrogeant auparavant sur ce qu'ils espèrent pour leur vie à venir : *qu'est-ce que chacun aime ? Comment a-t-il fait jusqu'à présent pour faire ce qu'il aime ? En quoi est-ce important pour lui ?* J'apprends ainsi que la cadette est passionnée par les études, elle est en 1^{ère} S et veut savoir s'il y a une bibliothèque, à quel endroit, comment faire pour y aller. Nous cherchons ensemble dans le guide. Cela la rassure car c'est le lieu où elle puise les ressources nécessaires à sa scolarité. La famille accepte cette proposition de logement.

Le jour de la signature du contrat d'hébergement, les questions de la part de madame et de ses enfants sont nombreuses. Il y a une grande soif de comprendre le fonctionnement des politiques liées à l'immigration, le lien entre ces politiques et leur hébergement à ELIA, le parcours d'accompagnement qui va être le leur pendant le temps du contrat. Les inquiétudes sont également présentes : comment faire pour réussir à payer le loyer, le gaz, l'électricité avec le peu de ressources ? Repli sur soi. Retour de la plainte. Alors je pose des questions ouvertes, qui permettent de les remettre au centre du processus d'appropriation : *« A votre avis, comment faire pour savoir ce qui est possible par rapport à vos dépenses ? Comment préparer votre installation ? Qu'est ce qui est le plus important pour que votre famille se sente bien dans ce logement ? »*. Ces questions sont une invitation à la réflexion, à la prise en charge de leur aménagement par eux-mêmes, avec notre soutien.

○ **Faire avec ... « partager le pain »**

L'étymologie du mot accompagnement est : « marcher avec un compagnon ». Compagnon qui vient du latin cum panis : « partager le pain avec l'autre ». L'idée de cheminement s'impose dans l'idée de compagnonnage, ainsi que celle d'une action dynamique à engager. Le cheminement commence avec le premier petit pas qui va permettre d'impulser une dynamique.



Vient ensuite le temps de l'aménagement. Là encore, il est nécessaire d'être présent et réactif, car je sens que la confiance effleurée est encore fragile. La famille ne sait pas dans quels magasins aller à Martigues pour acheter les meubles de base, elle a peur de ne pas pouvoir acheter ce qu'il faut car il n'y a pas beaucoup d'argent. Je propose de les accompagner. Le jour J, les femmes arrivent à ELIA, le fils s'abstient de cette « corvée ». Dans la voiture, la discussion va bon train : sur le budget, sur le comportement des uns et des autres face à l'argent, sur la manière de cuisiner de façon économique, madame s'anime, elle explique où elle fait ses achats et comment elle les fait. Je la sens vivante. Dans les magasins, madame et ses filles discutent et recherchent ce qui est moins cher, c'est la fille aînée qui prend les décisions finales.

Je repère ainsi un futur axe de travail sur la place de chacun dans la famille : Qui fait quoi ? Qui est où ? Qui décide quoi ?

Après l'aménagement dans le logement, vient le moment du diagnostic à l'entrée. Avec ce diagnostic, nous regardons principalement les points techniques liés au logement, à l'administratif, au budget, à la formation, puis au-delà du technique, les liens familiaux et sociaux. Nous le faisons avec l'ensemble de la famille car c'est aussi la base de l'accompagnement que nous allons effectuer qui se dessine à ce moment-là.

Avec la famille I., chaque point est visité à fond et je sens beaucoup d'intérêt pour ce travail. D'ailleurs, madame dit : « *C'est la première fois qu'on m'explique les choses, je ne suis pas bête, je peux comprendre* ». Au cours de ce diagnostic, madame se sent considérée par le fait que je la regarde comme quelqu'un de « sachant ». Cela passe par les questions ouvertes qui renvoient à chaque fois les personnes à dire ce qu'elles pensent, ce qu'elles savent, ce qu'elles connaissent. Cela permet de ce fait d'être dans un partage de connaissance et non pas d'apports de connaissance d'un côté et de réception des connaissances de l'autre côté.

Dans le point portant sur l'aménagement du logement, je demande comment la famille se sent dans ce logement et comment se sont répartis les espaces. L'aînée dit que les deux derniers ont chacun leur chambre et que elle, elle est dans la même chambre que sa mère. A la question : « *Qu'est-ce qui vous a fait choisir ce type de répartition ?* », madame explique l'importance pour les plus jeunes de se trouver dans un espace à eux pour qu'ils puissent travailler leurs cours. Quant à sa fille aînée et elle, elles ont besoin de parler le soir pour faire le point de la journée et des orientations de chacun. Je demande alors comment chacun se sent dans cet aménagement de l'espace. Le fils répond aussitôt que pour le moment, c'est sa sœur le chef de famille, il est donc normal qu'elle soit proche de sa mère.



Plus tard, il prendra la place du chef de famille, mais il doit d'abord finir son école. Je demande « *qu'est-ce qui fait que ce soit ta sœur le chef de famille ?* ». Il répond que « *c'est normal, c'est la plus grande, elle a appris à parler français et elle fait les démarches, notre mère est trop fatiguée pour ça et la plus jeune doit s'occuper de ses études* ». Pendant qu'il parle, sa mère acquiesce. Je pose la question à l'aînée de ce qu'elle ressent. Elle dit : « *C'est comme ça, c'est toujours moi qui doit faire les papiers, tout le monde a pris l'habitude et me demande de le faire* », je lui demande alors quelle émotion elle ressent, elle dit : « *ça me met en colère, mais heureusement, pour l'argent, je le fais avec ma mère* ».

La semaine suivante, la famille demande un prêt pour pouvoir compléter l'aménagement, mais cela génère de l'anxiété car le budget est très serré, et madame a déjà fait plusieurs fois des réflexions sur le fait que son fils demande toujours de l'argent sans se rendre compte qu'il n'y en a pas beaucoup, cela est source de conflit dans la famille. Je demande si ils ont déjà tous ensemble regardé les comptes. Ce n'est pas le cas. Je propose donc de le faire avec l'ensemble de la famille. La proposition est acceptée et à partir d'un tableau illustré nous faisons le point des recettes et dépenses. Ils sont rassurés de voir posé sur papier de façon claire ce qui entre et ce qui sort et constatent qu'ils peuvent « y arriver ». Le fils prend conscience de la réalité avec laquelle sa mère et sa sœur doivent jongler.

Il y a maintenant un mois que la famille a signé son contrat d'hébergement, et j'ai pu faire le constat que cette famille présentée comme revendicative doit en fait, gérer comme elle peut ses peurs. Elle a mis en place une organisation qui la rassure, mais qui a des conséquences en particulier pour l'aînée, atteinte de la maladie de Crohn. Je constate que c'est l'aînée, L., qui porte la famille. Mais comment le vit elle ? Comment exprime-t-elle ce qu'elle ressent ? Qu'est-ce que chacun dans la famille pourrait dire de ses émotions et des émotions qu'il perçoit chez l'autre ?

○ Le travail sur les émotions : un moteur dans la construction de soi

Depuis que cette famille est arrivée dans le logement, je sens à quel point les émotions telles que colère, peur, tristesse, régissent sa vie quotidienne. Je présente la situation de la famille au cours d'une réunion d'analyse des pratiques avec ces questions. La décision prise est de travailler d'abord avec l'aînée, puis avec l'ensemble de la famille à l'identification des émotions qui la traverse, à partir de situations concrètes. En prenant conscience des processus émotionnels, les personnes peuvent se distancier, se regarder agir et réagir dans leurs différentes interactions. A partir de là, il est possible de se fixer des objectifs pour aller vers les changements attendus.



A partir de ses problèmes de santé, nous parlons avec L. de ce qu'elle ressent. Elle m'explique que sa maladie s'est déclenchée il y a deux ans, à une période où la famille a coupé le lien avec le travailleur social d'une structure dans laquelle elle était auparavant hébergée. Cette rupture a obligé L. à faire face aux obligations administratives, sans en avoir la maîtrise. Depuis, elle est dans une grande colère, liée aux démarches à faire. Elle a également peur pour sa famille, car si elle ne fait pas les papiers comme il faut, cela pourrait avoir des conséquences sur leur autorisation de rester en France. Tout cela la rend triste, elle dit « *on n'a pas la chance* », elle aimerait apprendre un métier, mais elle ne maîtrise pas assez la langue française et sa maladie ne lui permet pas de faire une formation ou un travail à temps plein. De plus, elle se sent souvent dans l'obligation de faire les choses avec sa mère, même si cette dernière pourrait les faire seule. Mais sa mère ne veut pas rester seule à la maison, ou aller seule faire les courses. Tout cela la fatigue, elle aimerait que quelqu'un prenne le relais. Je lui demande si elle parle de tout cela avec sa famille, elle répond que cela ne changerait rien. Je lui demande alors ce qui se passera de pire pour elle si elle ne fait rien, si elle laisse les choses en l'état. Elle est d'abord surprise par la question puis elle dit : « *je mourrai* ». A partir de là, je lui demande ce qu'elle aimerait pour sa vie. Elle dit : « *mais moi je veux vivre* ». Je questionne alors sur ce qu'elle fera pour cela. L. décide d'aller s'inscrire à la Mission Locale pour reprendre une formation.

Après cet entretien, je propose à toute la famille un travail sur les émotions : dans quelle émotion chacun pense que l'autre est, et dans quelle émotion chacun est actuellement. En circularisant les émotions, mon objectif est de permettre à chacun de mettre des mots sur ce qu'il ressent, de l'autre, de lui-même, et d'entendre également par des mots ce que l'autre ressent.

Le fait de ressentir permet de prendre conscience de façon plus aigüe ce qui anime l'autre, cet autre qui vit dans le même espace. Cela permet également d'affiner la conscience de ce qui anime chacun, qui est ressenti par l'autre et qui du coup a des répercussions sur la relation à l'autre.

La tristesse, la colère et la peur sont les plus nommées. Mais il y a également une émotion qui est nouvelle pour L. : la Joie. Je lui demande alors à quoi elle le voit : elle dit « *avoir moins de stress depuis qu'elle vit à Martigues, être plus tranquille par rapport aux démarches car elle se sent soutenue par moi* ». Je demande aux autres à quoi ils peuvent voir que L. ressent de la joie : elle fait plus de blagues, elle fait des jeux sur « l'ordi » et elle rigole. Mais elle a encore de la colère et elle dit qu'elle a parfois le sentiment d'être l'esclave de la famille. Elle est dans le rôle du chef de famille, donné par sa mère car cette dernière est fatiguée de devoir porter la famille.



Mais en même temps, même si ce rôle lui pèse car elle doit en permanence répondre aux sollicitations des uns et des autres, il lui permet d'exister au sein de la famille et elle dit : « *si je ne suis plus le chef de la famille, alors à quoi je servirai ?* ». Je demande à chacun ce qu'il ressent quand il entend L. dire cela, puis je lui demande ensuite comment elle va faire pour trouver un rôle qu'elle-même choisira. Elle dit alors d'un ton bien affirmé : « *je vais trouver une formation* ».

Une seule émotion est nommée pour madame, autant par elle-même que par chacun de ses enfants la concernant : la tristesse. Elle est triste de ne pas pouvoir donner d'avenir à ses enfants, de ne pas avoir d'argent pour qu'ils puissent bien étudier, de ne pas être bien considérée par « les gens » qui sont tous méchants avec sa famille, etc... Je lui demande alors quelles sont ses valeurs les plus importantes. Elle a du mal à répondre sur le registre des valeurs mais elle dit ce qui lui tient à cœur : la santé, l'honnêteté, l'unité de la famille. Que va-t-elle faire pour mettre en place ce qui lui tient à cœur ? Elle hésite puis décide de prendre un rendez-vous chez un spécialiste parce que ses problèmes de santé la fatiguent trop. Puis je pose la question des moments d'exception. L'objectif, en lui posant ces questions, est de lui permettre d'identifier des ressources qu'elle possède et qu'elle met en œuvre. A quels moments madame se sent-elle mieux ? Qu'est-ce qui est différent dans ces situations ? Que ressent-elle alors ? Elle cite les sorties avec ses enfants, cela lui donne de la joie, et aussi quand les enfants sont contents d'avoir réussi un devoir, alors elle est fière.

Nous faisons ainsi le tour de chacun. Ce travail est un tremplin pour avancer dans la construction, de soi, de la famille. Il ne s'arrête pas à nommer des émotions, il se poursuit par la recherche de solutions qui va permettre de dépasser ces émotions... Lorsque je revois madame la semaine suivante, je lui demande ce qui s'est passé de différent depuis notre dernière rencontre. Elle répond que tout est toujours pareil. Je dois lui demander précisément comment est chacun aujourd'hui, pour qu'elle réalise que petit à petit, les choses bougent.

○ Le cercle des objectifs : un outil au service d'une démarche

Lors de la réunion d'analyse des pratiques, j'aborde la situation de madame qui est toujours dans la tristesse : comment avancer face à cette émotion ? Après discussion, il est proposé de construire un contrat de famille, en utilisant l'outil du cercle des objectifs, avant de repartir sur un travail plus personnel avec chacun.

En quoi consiste le cercle des objectifs ? Sur une feuille de grand format, je demande à la famille de tracer un grand cercle. Puis, chacun écrit à l'extérieur du cercle ce qu'il ne veut pas ou ne veut plus, concernant un thème donné. Dans un second temps, il s'agit de découper le cercle et de jeter l'extérieur du cercle.



Ensuite, chacun écrit à l'intérieur du cercle ce qu'il veut obtenir comme changement, réalisable par lui-même. A partir de la liste de tous les « je veux... », il faut ensuite dégager 2 à 4 thèmes. Enfin, chacun des thèmes est décliné en objectifs spécifiques qui vont être des axes sur lesquels chacun va pouvoir travailler.

Pour réaliser le cercle des objectifs, l'ensemble de la famille I. doit être présent, nous fixons un rendez-vous un mercredi après-midi au domicile. Au départ, le fils est un peu récalcitrant. Pour lui tout va bien, il vient de faire un stage d'un mois chez un patron, ça s'est très bien passé, et il ne voit pas en quoi il nécessaire de prendre du temps sur la question des liens familiaux. Cependant, il finit par se prêter au jeu, surtout que la feuille destinée à recevoir les écrits est immense et fixée sur le frigidaire, cela l'intrigue !

Pour la partie concernant les « je ne veux pas, je ne veux plus », les mêmes points que ce qui avait été dit précédemment ressortent, et nous arrivons de nouveau sur les émotions : par exemple : « *je ne veux plus être malade, ça me rend triste* ». Une émotion en entraîne une autre « *je ne veux plus que la famille soit en colère, ça me met en colère* ». A propos de cette phrase, je demande plus précisément ce qui met en colère. J. le fils explique qu'il a acheté un objet pour se muscler les doigts, à 5 €. Cela a provoqué la colère de sa mère et de L., alors il s'est mis dans une plus grande colère et il est parti en claquant la porte. A partir de cet exemple, je demande en quoi cet objet était important pour lui : « *pour me muscler les doigts pour faire de l'escalade* », puis je demande à madame ce qui a déclenché sa colère : « *ça ne sert à rien, et il doit mettre de l'argent de côté pour son permis de conduire* ». Je continue à questionner pour que chacun dise ce qu'il ressent, puis nous passons à l'étape suivante : le découpage. Les trois jeunes prennent la feuille et s'aident pour découper l'extérieur du cercle, puis s'en débarrasser en le jetant à la poubelle. La symbolique consiste à ce que les personnes ressentent du soulagement à se délester de tout ce qu'elles ne veulent plus vivre.

Puis advient la partie des « *Qu'est-ce que je veux, pour moi-même et pour ma famille ?* ». La plus jeune, M., écrit : « *Je veux respecter le choix des autres* ». Je lui demande de préciser ce qu'elle entend par cette phrase. Elle parle de l'exemple de L. : « *Si on ne fait pas attention ou si on ne pose pas de questions, on ne sait pas ce qui nous intéresse* ».

Nous faisons le tour de ce qui est important pour chacun : ce sont les livres pour M., les sacs pour L., le sport pour J... Seule madame a du mal à dire ce qui est important pour elle, elle dit que ce sont ses enfants qui sont importants pour elle. Je demande comment elle le leur montre, elle rit et dit quand même que quand ils ne font pas comme elle décide, elle se fâche, par exemple pour son fils concernant l'argent de poche qui doit servir pour le permis de conduire.



De question en question, cela aboutit à : *quel choix chacun laisse à l'autre ? Comment parler à l'autre autrement que par la colère ? Comment s'intéresser à ce qu'il fait ou ce qu'il aime ?* La communication circule, tous participent, donnent des idées et finalement optent pour des solutions concrètes à mettre en œuvre : regarder le budget ensemble, laisser une partie de l'argent de poche à la libre utilisation et l'autre à la constitution d'une cagnotte en vue de la réalisation de projets, faire attention à l'utilisation de l'énergie pour que le budget ne soit pas amputé par une consommation excessive d'eau, etc...

L. veut être dans la joie, faire des choses pour elle, elle va donc activer les démarches avec la Mission locale pour entrer dans une formation qui sera rémunérée et qui lui permettra d'acheter du matériel de peinture. J. veut avoir des amis, pour cela il va s'inscrire dans un club de sport. Madame, un peu plus en retrait veut la stabilité. Elle ne réussit pas à la décliner en objectifs mais est heureuse de tout ce travail.

○ Lorsque la joie paraît !

Noël 2014 : pour cette famille chrétienne d'Irak, le moment des fêtes de Noël est chargé par tout ce que vit la communauté restée en Irak, ou chassée de force des villes historiquement habitées par les araméens. Madame parle souvent de la chorale dont elle faisait partie, de la joie qui était la sienne lors des grandes fêtes religieuses... Par l'intermédiaire de l'Épicerie Solidaire à laquelle nous avons inscrit la famille à son arrivée à Martigues, la famille est invitée par la paroisse pour le repas de Noël. Madame en reparle les yeux brillants, elle a chanté en araméen, chacun s'est senti accueilli, ils ont fait des jeux, ils ont ri, ils ont rencontré beaucoup d'autres personnes. Pour la première fois, madame parle spontanément de la joie qu'elle a ressentie. Je lui demande alors ce que le fait de ressentir cette émotion lui procure ? Cela lui donne de la force, elle a le sentiment que l'horizon s'éclaircit. Comment va-t-elle faire pour retrouver cette émotion ? Elle ne trouve pas par elle-même, c'est L. qui lui souffle la solution. Aujourd'hui, après six mois d'accompagnement social, la famille arrive en fin de prise en charge à ELIA. Elle a repris goût à la vie, petit à petit. L. a commencé les ateliers dans le cadre de la « garantie jeunes ». J. se prépare pour l'épreuve du bac blanc en « électrotechnique », après le bac, il aimerait poursuivre en faisant un contrat d'apprentissage en électricité, il faut pour cela qu'il trouve un patron. M., scolarisée en 1^{ère} S se prépare elle aussi pour le bac blanc, de français ; elle rêve de devenir psychologue, ou avocate ! Madame quant à elle envisage de faire une formation suite à la poursuite du travail que nous avons effectué ensemble...

Catherine RENAULT

Educatrice spécialisée



II - L'ENTRETIEN PAR LA DEMARCHE RESOLUTIVE : UN CHEMINEMENT

Je suis travailleuse sociale remplaçante de l'éducatrice en maternité et suis en cours de formation quant au bail glissant et à la démarche résolutive. Je vais décrire ici plusieurs situations de travail en présence du chef de service, avec la famille K. Ces situations vont mettre en relief le processus de la démarche « orientée solution », en tenant compte de l'aspect temporel, de la posture du travailleur social (non-savoir, écoute, silence, langage de la personne), des effets déclencheurs repérés dans le processus, du phénomène de déconstruction et reconstruction des représentations que la personne a d'elle-même. Des techniques d'entretien (questions ouvertes, reformulation, fin de phrases, questions de précisions et de clarification...).

Suite à un ensemble d'attitudes et de propos vécus douloureusement par un membre du personnel technique d'ELIA de la part du fils aîné de la famille K, nous ne souhaitons pas en rester là. Nous avons dû recadrer et tenter de comprendre. Cela nous a permis de mettre en pratique la démarche qui a eu un impact positif sur la mère et le fils : le travail avec le fils sur trois entretiens et le travail avec la mère sur deux entretiens.

- **Premier entretien avec le fils (convocation): recadrage et ouverture**

Objectifs de la convocation

« Un membre du personnel X a vécu un malaise... La position d'ELIA c'est à la fois prendre soin des familles mais aussi prendre soin de son personnel. L'association ELIA est locataire et elle effectue des travaux dans les logements parce qu'elle le veut bien, pour les familles, pour leur bien-être et pour les aider à emménager dans de bonnes conditions. »

L'idée est d'analyser ce qui s'est passé de manière à ce que chacun se sente entendu et respecté en tant que personne.

Le Chef de service énumère les remarques, dénigrement et autres attitudes qui ont engendré un malaise chez le salarié d'ELIA. Et notamment le fait qu'il se soit pris pour le contrôleur de l'ouvrier d'ELIA en mesurant la rectitude des murs après la pose du carrelage, en le dénigrant sur sa manière de faire, etc.

Le fils Y se braque car il se sent « *accusé* » et que par ailleurs il ne connaissait pas l'objet de ce rendez-vous. Il a du mal à reconnaître qu'il a pu aller loin dans son attitude et a tendance à remettre la faute sur l'autre qui « *a mal compris* » ou qui « *est trop sensible* ». L'entretien est tendu.

Le chef de service demande dans laquelle des quatre émotions se sent Y à ce moment précis: la joie, la colère, la tristesse ou la peur. Y répond « *aucune* ».



Les photos des travaux lui sont montrées « *qu'est-ce que tu penses des travaux finis ? Travaux qu'ELIA n'était pas obligée de faire...* »

Y le reconnaît et présente ses excuses. C'est un moment clé de l'entretien, le jeune se rend compte qu'il est allé un peu loin.

En sincérité, le Chef de service lui fait constater qu'il sent de la colère en lui car il s'est montré agressif, à l'instant. Et cette attitude le dessert aujourd'hui et peut le desservir de manière générale dans la vie, dans un entretien d'embauche par exemple.

Y : « *Oui c'est vrai. Et je me suis fait renvoyer 7 fois du Lycée* »

Chef : « *Comment ça se fait à ton avis ?* »

Y : « *Ils ne m'aimaient pas* »

Chef : « *Si je comprends bien c'est toujours les autres qui sont la cause de tes soucis: les profs ne t'aiment pas, notre technicien a mal interprété. Avec cette vision et cette agressivité tu fonces droit dans le mur, tu es une vraie boule de nerfs. Tu es en colère contre qui ? Contre quoi ?* »

Y: « *Cette colère, je sais d'où elle vient;* (un silence) puis « *depuis la mort de mon père, de mes cousins et de mes collègues. J'avais 13 ans, j'ai vu le cadavre de mon père en bas de chez moi...* » (silence)

Chef : « *Que comptes-tu faire par rapport à cette situation?* »

Y exprime sa volonté de changer et il accepte de présenter ses excuses à X.

Chef : « *Derrière le mépris envers notre collègue je dirais qu'il y a une méprise qui te dessert : tu te trompes de cible. Tu reportes ta colère à un endroit qui n'est pas juste* ».

La redéfinition du problème ouvre sur un travail de fond qui passera par la préparation de l'entretien avec X. (le travail de la gestuelle, le ton, le discours...) de manière à ce que l'intention et les actes de Y soient en concordance. Pour la séance suivante, il est convenu de préparer l'entrevue entre Y et X et de s'assurer que Y a bien saisi qu'au-delà de la présentation d'excuses, il s'agit de respect de l'autre et de soi, de sa manière d'être en relation avec autrui.

- **Second entretien avec le fils**

Ma rencontre seule à seul avec Y lui a permis de parler des difficultés quant au décès de son père et de sa relation aux autres. L'échange a permis d'asseoir la confiance avec le jeune. Il est prévu pour la prochaine rencontre la préparation de la rencontre avec X. Celle-ci sera reportée car il a vécu une course poursuite « avec les flics et un collègue s'est retrouvé à l'hôpital ».

Dans le même temps, à plusieurs titres nous décidons de rencontrer la mère.



- **Premier entretien avec madame**

Objectif : Il s'agit d'informer la mère de l'attitude de son fils et du travail effectué et prévu avec lui. Elle est la mère et ne doit pas être dépossédée de son rôle.

Elle doit être au courant et partie prenante. Par ailleurs, Madame se posait des questions et voulait nous rencontrer pour discuter. Elle a tendance à dire que c'est le salarié qui a mal compris et non son fils qui s'est mal conduit.

- Chef : *« Ce qui s'est passé avec X renvoie à quelque chose de beaucoup plus large. Votre fils s'est aperçu qu'il y a une différence entre ce qu'il dit ou fait et ses intentions. Et cela peut lui poser des soucis comme les renvois de l'école : qu'est-ce que ça évoque pour vous que votre fils soit renvoyé plusieurs fois du Lycée? »*

- Mère : *« C'est toujours la même personne et cette personne non plus n'a pas apprécié le comportement très direct de mon fils. Cette personne cherchait la petite bête dans son comportement. Ne prenez pas mes paroles comme si je le défends mais mes enfants sont encore jeunes. Ils apprennent à vivre et c'est moi qui souffre de ces situations, c'est moi qui suis responsable. »*

- Chef : *« Je vous sens très protectrice vis à vis de vos enfants. C'est toujours un peu la faute des autres pour le renvoi, le comportement comme si votre fils n'y est pas pour grand-chose.*

- Mère : *« Oui, c'est vrai, il a sa part de participation. »*

- Chef : *« Il a repéré qu'il a une façon de faire qui n'est pas la bonne. Cette situation est à prendre au sérieux. Cette entrevue de demain a aussi pour but qu'elle rejaille sur les autres domaines de sa vie. Travailler avec lui pour que son intention soit en accord avec ses mots, son attitude, sa gestuelle ».*

- Chef : *« Eux, mes enfants, ils ont une autre manière de régler une mésentente et tout de suite. Il faut qu'il parle de façon plus diplomatique pour son futur employeur. Je vous souhaite bonne chance, je voudrais le voir plus diplomate ».*

- Chef : *« Mais on va « tous » travailler ensemble et avec vous. Il y a une forte colère en lui qui le ronge et qu'il n'arrive pas à contrôler. C'est pour ça qu'il rentre en conflit, il voit rouge dans certaines situations. »*

- Mère : *« Il réagit violemment quand ça ne lui convient pas ».*

- Chef : *« A votre avis il est en colère contre quoi? Contre qui? »*

- Mère : *« Contre personne, contre rien, c'est son caractère. Quand on lui marche sur les pieds, il demande pourquoi on lui a fait ça et on doit lui dire pardon. »*

- Chef : *« Tout ça c'est en surface, votre fils est en colère depuis l'âge de 13 ans depuis qu'on lui a retiré son père. »*



• Mère : « Les enfants ont vu cet acte de violence sur leur père, cette agressivité c'est depuis cet acte de barbarie. On a fui notre ville et moi j'étais seule. Mes enfants ont survécu, mais ce qu'ils ont vu ne convient pas à leur âge d'enfants. »

• Chef : « Cette colère le ronge, elle sort n'importe quand, pas au bon moment, pas au bon endroit. Il faut travailler cette question. Y peut se battre avec quelqu'un et ce n'est pas forcément lié à la situation mais à cette colère. Moi aussi j'ai vécu avec lui cette colère, je l'ai vu s'emporter et c'est de ça dont je vous parle depuis le début. Il faut le travailler et on ne doit pas laisser ça au hasard, ça peut être pareil dans 10 ans. »

L'idée était de faire comprendre à madame la question de fond à traiter avec son fils et lui demander son accord. Ce qu'elle a accepté.

• Troisième entretien avec le fils : préparation de Y par jeux de rôle pour rencontre avec X

Le déroulement se fait en 3 temps:

1. **Choix des mots:** construction d'un discours sincère sur des situations vécues (pensée définie) et une fois le fond établi...
2. **Travail sur le comment dire :** jeu de rôles, avec débriefing, le jeune est réticent puis se lance, pour débloquer la situation, le Chef de service joue le rôle de Y. Puis Y est plus à l'aise ;
3. **Confrontation avec notre collègue,** membre de l'équipe technique : le jeune homme s'est montré bien meilleur dans l'échange que lors du jeu de rôle et a globalement su se contrôler grâce à nos interventions qu'il a pu accepter en raison de la confiance instaurée. Chacun a pu dire ce qu'il avait sur le cœur et chacun s'est senti entendu.

Nous avons travaillé avec Y. sur la maîtrise de son agressivité pour trouver une harmonie entre ses intentions réelles et son attitude. Le jeu de rôle a servi à prendre conscience de sa propre attitude mais aussi du ressenti de l'autre. Il joue une fois X, puis son propre rôle, cela lui permet de se corriger sur la façon de se tenir, le ton de la voix, les mots utilisés et l'intention réelle. C'est la déconstruction et reconstruction des représentations que « Y » a de lui-même. Trois jeux de rôle où Y est d'abord mal à l'aise puis comprend l'intérêt de la démarche ainsi que notre intention. L'exercice n'est pas simple mais le résultat est bénéfique.



- **Le travail en amont : « les coulisses » des entretiens**

Je travaille pour l'association ELIA depuis 2 mois et j'ai pu constater l'importance du travail en chaîne et en amont : chaque nouveau salarié fait l'objet d'une formation interne à *la démarche résolutive* dispensée par la directrice, tous les entretiens sont préparés.

L'objectif ou les objectifs pédagogiques sont fixés et validés par le Chef de service, les moyens sont mis en œuvre pour arriver à un accompagnement constructif (techniques d'entretien, posture professionnelle...). Je m'adapte grâce à l'observation, la formation interne et la mise en pratique en pointillé.

A titre d'exemple, voici la problématique et les objectifs pour le second entretien qui vont avoir lieu avec madame.

Objectifs

1. Faire un retour à la mère concernant l'entretien avec son fils (les méthodes, les effets) et lui demander le sien.
2. Comment elle, mère et chef de famille, femme seule, elle se projette dans la vie et vis-à-vis de l'avenir de ses enfants ? Ses peurs, ses inquiétudes, ses espoirs, qu'on l'entende parler de ses fils. Partir du global de la famille pour finir par se centrer sur elle car certains éléments la concernant ont attiré notre vigilance (santé, vie sociale...).
3. Dresser un état des lieux avec elle pour comprendre la problématique familiale. Etablir le portrait de chaque garçon (elle en a deux autres) pour ensuite se centrer sur elle, l'amener à se questionner et l'amener à proposer ses solutions pour la mettre en mouvement. (objectifs de travail)

Les moyens : questions ouvertes, travail sur les émotions, plan d'action pour objectifs de travail.

Le temps : deux échanges d'une demi-heure sont nécessaires pour la préparation de l'entretien (je m'interroge sur la façon de procéder, je suis aidée en cela par les analyses de pratique).

- **Second entretien avec madame : retour du travail avec le fils et travail de fond**

Un retour est fait à Madame sur le travail effectué avec son fils. Cette explication donnée à la mère a pour effet d'instaurer un climat de confiance, elle ne se sent pas dépossédée de son rôle de mère.

Elle nous fait un retour sur ce travail : *« mon fils a un nouveau regard sur la situation, le jeu de rôles, il a apprécié car ce n'est pas imposé. Il est rentré à la maison d'humeur plaisante, il était intéressé. Le résultat est bon : il en a tiré des conclusions: être délicat, poli, correct avec les autres ; c'est l'éducation que ma famille m'a donnée. »*



Madame se livre et nous donne une description, un portrait de chacun de ses trois fils et de leurs interactions. L'entretien est fluide par la reprise des fins de phrases et la pratique des questions de précisions et de clarifications.

Puis nous évoquons avec elle comment elle se sent.

Madame : « *Psychologiquement, je vais mieux mais tant que je serai mère je ne me sentirai pas légère.* »

Chef : « *Si je comprends bien, depuis la perte de votre mari, vous avez comblé ce vide par l'attention que vous portez à vos enfants (Reformulation). Nous allons y revenir... mais vous, comment allez-vous physiquement ?* »

Madame croise les jambes dès qu'on parle d'elle.

Madame décrit ses maux physiques : douleurs vertébrales au niveau de la cage thoracique, scoliose des cervicales.

TS : « *Vous me parliez de malaises, de vertiges, comment ça se manifeste ?* »

Madame : « *Je suis attirée vers la rame du métro, alors je me recule. J'en ai parlé au psy, il dit que c'est lié au stress* »

Chef : « *Et vous qu'en pensez-vous ?* »

Madame : « *Moi je pense que j'ai des vaisseaux altérés. Les médecins me prescrivent des dolipranes, ils ne font pas un bon diagnostic* »

Identification de là où en est la personne dans la situation (ici la santé) en mettant en évidence l'émotion.

Chef : « *Globalement, par rapport à votre situation de santé dans quelle émotion vous sentez-vous ?* »

Madame : « *Je me sens triste, oui, j'ai perdu ma personnalité, je me sens seule dans mon âme, il n'y a pas de famille, pas d'amis. Si j'avais mon métier je n'y penserais pas, ma famille je partagerai mes malheurs mais je ne veux pas me perdre ; je suis mon planning, cours de français...* »

Mise en mouvement : se positionner : que veut la personne par rapport à cette émotion ?

Chef : « *Vous parlez de votre solitude, ça veut dire que tout ce qui est important pour vous, vous ne le partagez avec personne ?* »

Madame : « *Ce n'est pas intéressant pour les gens et je ne m'intéresse pas non plus au bla-bla des gens* »

Chef : « *Concernant ce sentiment de solitude qu'est-ce que vous aimeriez qu'il se passe ?* »

Madame : « *Avoir des petits enfants* ».



Le Chef de service dans le questionnement la recentre sur elle, avec le sourire et sur le ton de l'humour.

Chef : « *Oui mais ça, ça ne dépend pas de vous ?* »

Madame: « *J'aimerais que la paix domine le monde, après tous ces événements violents, plus de jalousie ni de haine. J'aimerais apprendre le français et me sentir utile, je ne veux pas recevoir de l'argent mais en gagner* »

Chef : « *Nous avons passé 2 heures ensemble, je suis content d'avoir eu cet échange avec vous* ».

Les mots sont exprimés en toute sincérité. Madame apprécie.

Une synthèse rapide de l'entretien va permettre à Madame de se rendre compte qu'elle est entendue et de reformuler ses solutions qu'elle va elle-même prioriser et qui seront des pistes de travail.

Chef : « *Nous avons compris qu'il était important pour vous de parler le français... Nous avons compris votre volonté de paix, que vous étiez sensible aux violences qui se passent dans le monde et en France. Vous avez votre place dans cette société, vous avez un rôle à jouer ; et nous avons compris qu'un aspect important pour vous est à traiter, c'est votre santé. Je vous demande de réfléchir à un ordre de priorité pour ces trois objets de travail que vous reverrez avec votre travailleuse sociale* ».

Madame : « *Je sais l'ordre de priorité : la santé, apprendre le français et contribuer à la paix dans le monde* ».

D'une situation bien particulière qui a attiré notre attention et attisé notre inquiétude, nous nous sommes dirigés vers un intérêt global. Le problème initial est redéfini avec et par la famille.

Tous les entretiens ont nécessité une préparation en prenant comme fil conducteur l'objectif fixé. Le déroulement de l'entretien doit rester cadré, le questionnement a amené la personne à redéfinir le problème et a influencé la construction de solutions pour établir les objectifs futurs. Dans le travail avec Madame, les solutions formulées prennent tout leur sens, elle les priorise immédiatement.

Il est important que la personne sache où elle va à la fin de l'entretien.

Le travail sur les émotions est un véritable levier dans la prise de décision et dans la construction de solutions : madame est « triste » car seule, de cette émotion elle décline ses propres solutions.

Dans cette relation d'aide, l'entretien est un support qui nécessite une maîtrise des techniques d'entretien et un travail de préparation en amont.



A la suite du travail sur les jeux de rôles, le fils a exprimé la volonté de poursuivre un travail régulier sur son projet professionnel et sa volonté de mettre en pratique les conseils donnés concernant son attitude. Les effets de ces entrevues sont positifs, la famille a pris conscience qu'il ne s'agit pas d'un accompagnement d'ordre administratif, que l'aspect humain est au centre de notre travail.

Ma courte expérience dans la structure m'a laissé entrevoir le sérieux et la manière professionnelle d'aborder la démarche résolutive.

Amina COLIN

Travailleuse Sociale



LE MOT DU PERSONNEL ADMINISTRATIF

L'ACCUEIL ELIA, UNE PORTE OUVERTE POUR LAISSER ENTRER L'AUTRE

À mon arrivée au sein de l'association ELIA, j'avais une idée de ce que l'on attendait de moi et du rôle que j'allais jouer dans l'accueil des familles hébergées. J'avais la certitude que de toutes les missions qui me seraient confiées, celles de l'accueil téléphonique ou physique seraient des plus faciles et des plus plaisantes, étant donné que je suis sénégalaise et que mon pays est connu pour sa Téranga : l'hospitalité simple, humble et chaleureuse accordée aux voyageurs. Un savoir vivre très humain qui privilégie le relationnel au matériel.

Mon point de vue était qu'une hôtesse d'accueil devait être polie, disponible, avoir une bonne élocution, une bonne présentation et surtout être souriante. *Et pourquoi ?* Parce qu'elle permet au client de se sentir considéré comme une personne et non comme un intrus et cela permet à l'entreprise d'être reconnue pour son savoir-faire et ses compétences, dès les premières minutes. Bien sûr, je savais qu'ELIA était une association qui relogé des familles de réfugiés politiques et non une entreprise, de ce fait il me faudrait juste un petit réajustement.

Dès le premier mois, je me suis remise en question très rapidement sur le sens de l'accueil et où était ma place dans cet accueil par rapport à l'autre. J'ai été confrontée à plusieurs situations qui ont bousculé et balayé toutes mes certitudes commerciales sur l'accueil. Je devais déconstruire ma façon de voir les choses pour reconstruire sur une approche positive et non problématique liée à mes certitudes sur l'accueil.

Quel est mon rôle dans l'accueil chez ELIA, face à des familles démunies, qui vivent l'exclusion sociale, qui cherchent un toit pour leurs enfants, et qui ne demandent qu'à retrouver un peu d'honneur face à des chocs traumatiques comme la perte d'un membre de leur famille, la guerre, la mort, le rejet vis-à-vis de leur homosexualité... ? Où est ma place en tant que personne dans cet accueil, alors que certaines situations me renvoient à mon enfance ? Mes parents immigrés qui ne lisent et comprennent que moyennement le français avec des coutumes qu'ils n'ont jamais pu abandonner (comme m'envoyer à l'école en boubou), devoir écrire sur des papiers leurs noms et le numéro de téléphone de la maison de peur qu'ils ne se perdent, faire la lecture et la traduction de papiers incompréhensibles (notamment mes bulletins scolaires)...



Aujourd'hui, je me dis que j'ai de la chance malgré les lacunes de mes parents. Ils m'ont fait comprendre dès mon jeune âge, que l'instruction me permettrait de ne pas rencontrer les mêmes difficultés qu'eux : j'avais un avenir en France, toute la famille avait un avenir en France. Il y avait une lumière au bout du tunnel et que chaque jour qui passait nous rapprochait de la sortie !

Alors j'ai de l'espoir pour les familles hébergées par ELIA. Grâce au travail social de toute l'équipe, ces familles seront insérées dans la société, un peu plus libres, un peu plus autonomes. Elles verront une lumière au bout du tunnel. Je suis la première étincelle juste en ouvrant la porte !

- **l'accueil tel que je le pratique**

La meilleure manière de bien accueillir un visiteur est de se demander : « *comment on aimerait soi-même être accueilli ?* »

✓ **l'accueil téléphonique**

En général les personnes qui en viennent à contacter ELIA sont en premier lieu : des réfugiés politiques en attente ou en recherche d'un logement, mais aussi des non réfugiés qui ont entendu parler d'ELIA et qui vivent dans une grande précarité avec peu de moyens financiers, ont une expulsion en vue, ou vivent tout simplement dans la rue. Dans tous les cas l'accueil téléphonique se doit d'être le même pour tous, il est très important que la personne au bout du fil se sente écoutée, entendue, comprise et pas jugée sur ce qu'elle dit ou ce qu'elle fait.

Une illustration : *le matin quand je rentre dans mon bureau, la première chose que je visualise, c'est mon téléphone, pour voir si ELIA a un message sur le répondeur. Un matin, j'écoute sur répondeur téléphonique le message d'une jeune fille de 21 ans en larmes. Elle vient de perdre sa mère et doit trouver un logement ou une institution pour sa grande sœur handicapée. Elle-même vit dans un foyer. Etant sans emploi, elle se trouve dans l'impossibilité de s'occuper de sa sœur. En rappelant cette jeune fille, je savais que je ne pourrai pas apporter de solution à sa demande, mais je voulais qu'elle sache qu'elle avait été entendue et que sa démarche de chercher une issue pour sa sœur était noble, montrait qu'elle avait un grand cœur et que sa sœur handicapée a beaucoup de chance d'avoir une petite sœur qui se préoccupe de son devenir. Je l'ai sentie apaisée et moins triste. Mon appel était pour elle une reconnaissance de sa souffrance. Elle m'a annoncé qu'elle avait trouvé un autre contact et que ses démarches de la veille avaient peut-être abouti à un placement pour sa sœur dans un centre spécialisé.*



La démarche à l'association est de répondre à tous les appels dans l'objectif de donner quelque chose en retour comme une adresse utile, un numéro de téléphone (ARCA, SAO...). Nous nous devons de donner un espoir, laisser une porte ouverte... Quand mon téléphone sonne, je me dis toujours qu'un sourire au téléphone si petit soit-il s'entend à des kilomètres.

✓ L'accueil physique

Il est est de loin celui qui m'a permis de me poser les bonnes questions : Avec mes 11 mois d'expériences au sein de l'équipe d'ELIA, je peux dire que mon rôle dans l'accueil des visiteurs, des traducteurs ou des familles hébergées doit se faire en toute simplicité, avec une tonalité de voix rassurante, chaleureuse, joviale qui s'accompagne d'un sourire amical et sincère : c'est cette première phase qui fait comprendre à l'autre qu'il est « bienvenu ».

La deuxième phase est la plus importante car elle concerne la gestuelle : il faut savoir que face à un public qui a du mal à s'exprimer et qui parle pas couramment le français, la gestuelle permet de rassurer, de diriger vers la salle d'attente et de proposer un café et des fois avec un signe du pouce on peut demander à la personne si elle va bien.

Pour finir, il est important d'être disponible à l'autre que ce soit pour prendre un message ou pour faire des photocopies pour des démarches administratives. Le cadre et les conditions d'attente contribuent pour une large part à laisser une impression agréable et favorise le dialogue avec le visiteur.

✓ L'accueil des nouveaux membres de l'équipe ELIA

L'accueil d'un nouveau collaborateur est pour moi déterminant pour son intégration et son bien-être au travail. Bien accueilli, il aura envie de donner le meilleur de lui-même, s'adaptera facilement et rapidement. C'est ce qui explique que je réserve le même accueil à mes nouveaux collègues car moi-même j'ai reçu un accueil chaleureux dispensé par une équipe disponible : ce qui démontre bien que l'accueil doit être le même pour tous, pour qu'il génère une moment de rencontre basé sur la sincérité.

Jeannette MENDY
Employée de bureau



LE MOT DU PERSONNEL TECHNIQUE

L'EQUIPE TECHNIQUE : FLEXIBILITE ET REACTIVITE

L'équipe technique se compose actuellement de deux ouvriers d'entretien : Nasser en CDI et Majdi nouveau venu depuis début janvier en contrat aidé et de moi-même, chef d'équipe. Notre travail s'articule autour de plusieurs axes :

1-La rénovation des appartements

Cela consiste à l'enlèvement d'anciennes tapisseries, la préparation de mur avec grattage de fissure, la mise en œuvre d'enduit de rebouchage et de lissage, le ponçage, la mise en peinture ou tapisserie des supports.

2-La reconfiguration de l'espace pour améliorer l'habitat

Il peut nous arriver d'ajouter une cloison en Placoplatre monter sur rail métallique avec bande à joint et pose de porte ou/et une paroi de douche en carreau de plâtre avec carrelage et barre d'appui si la personne est handicapée, de déplacer un évier pour gagner de l'espace et y installer un lave-linge à la place.

3-L'aide aux familles et à leur aménagement

Dans le logement d'ELIA qui sera le leur au terme de l'accompagnement social, les aider à leur emménagement par le montage de meubles (lits, armoires, meubles de cuisine, canapés....) la pose de tringles à rideau, d'étagères, la modification d'alimentation et d'évacuation pour machine à laver, le déplacement de ligne électrique. Au cours de l'hébergement, nous effectuons beaucoup de petites réparations : changement et dégrippage de serrures, changement de prises et d'interrupteur défectueux, réglages de porte, de fenêtre avec pose de joints de calfeutrement, pose de joints silicone autour de l'évier, baignoire, lavabo, petits travaux de plomberie, pose de bouchon avec joint sur arrivée gaz...L'idée est que les personnes accompagnées se sentent le mieux possible chez elles de manière à pouvoir se concentrer sur leur intégration en France. Aussi, pour les familles qui le désirent nous leurs proposons :



✓ **Un devis pour l'aménagement de leur cuisine**

Après les avoir écoutées sur leurs desideratas, nous leurs conseillons et proposons en fonction de l'espace et de leurs finances une estimation qui sera visée par le Travailleur Social puis par le Chef de service. Afin que cela soit parlant pour les familles, je crée des *plans en 3D* pour l'aménagement de cuisine par exemple.

Lorsque nous récupérons des meubles par des particuliers notamment, ou des objets qui peuvent servir aux familles, je les photographie et les met en ligne de manière à ce que cela soit visible informatiquement par les travailleurs sociaux et les familles : cela évite de se déplacer au garage d'ELIA et de tout déballer.

4- Une attention particulière sur l'accueil du siège social d'ELIA

Nous avons soin de changer les ampoules défectueuses dans la cage escalier, du RDC au 5^{ème} étage de manière à ce que chaque locataire se sente considéré - notre syndic faisant défaut c'est ELIA qui en assume la charge -, l'enlèvement de tags et d'objets indésirables de manière à ce que le visiteur potentiel, réfugié-partenaire ou politique, se sente accueilli. Et l'accueil commence par le hall d'entrée de l'immeuble. Par ailleurs, en fonction des nouvelles embauches, nous aménageons des espaces de travail pour les salariés, en tenant compte le plus possible de leurs suggestions, repeignons les bureaux pour les nouveaux embauchés, dans l'optique que les salariés se sentent attendus et que les familles reçues se sentent à l'aise dès l'accueil qui est constitué d'un coin enfant à l'entrée et d'un salon d'attente pour les parents, salon séparé de celui des enfants, que dans les bureaux. Ce travail demande à s'organiser sur :

✓ **le plan matériel**

Je suis en charge de l'achat des matériaux pour la réalisation des travaux (pots de peintures, tasseaux, planches de mélaminés, vis...), de l'entretien du matériel et du rangement dans les garages dont nous disposons aux Chutes Lavie, de l'entretien et du contrôle du véhicule, un JUMPER en location depuis 5 ans, de l'évaluation et de l'estimation des travaux à effectuer après signature du bail par ELIA grâce à une visite que j'effectue du point de vue technique.

✓ **le plan de la gestion du personnel**

Je prépare les plannings, contrôle les notes de frais, gère les congés, organise les journées de travail, regroupe les travaux par secteur géographique afin d'éviter trop de trajet et de perte de temps.

J'effectue ce travail en fonction des fiches travaux des travailleurs sociaux validées par le chef de service ou la directrice d'après les priorités qui me sont données au cours de nos réunions travaux bimensuelles.



Je suis vigilant à motiver et expliquer à mon équipe d'ouvriers d'entretien, qui ne comprennent pas toujours les modifications de planning, le pourquoi l'on ne finit pas toujours un travail commencé, pour aller en faire un autre.

Car il peut arriver que le planning soit chamboulé par un problème de dernière minute et nous devons alors jouer de flexibilité (qualité de s'adapter aux circonstances particulières) et de réactivité (aptitude à répondre à tout changement par une réaction favorable à la situation) en fonction des besoins des familles.

Pour exemple nous venions de démarrer la rénovation d'un appartement à Larousse sur Miramas, quand une éducatrice m'appelle pour me signaler qu'une famille venait de signer un contrat d'hébergement sur Saint-Chamas et qu'il fallait impérativement installer la famille (4 personnes dont 2 enfants en bas âge) : branchement de la machine à laver le linge, montage de meubles de cuisine, lits, armoires... Après discussion avec la directrice d'ELIA, l'accord est donné quant à l'urgence de la situation et donc en voie de conséquence laisser en « stand-by » l'appartement de Miramas pour aller au plus vite sur St-Chamas.

J'ai donc dû repenser mes journées futures avec ces nouveaux impératifs, c'est-à-dire laisser tout le matériel de peinture (pots, brosses, bâches....) et reprendre juste le matériel nécessaire à notre nouvelle mission, pour aller l'après-midi même commencer l'aménagement. Il y a eu ce jour-là chez l'un de mes collègues, un sentiment de frustration. Il avait toujours été habitué dans son travail sur les chantiers avant ELIA, à finir le travail commencé avant d'en entamer un autre. Mais comme toujours dans ces situations urgentissimes, quand nous sommes arrivés dans la famille, un sourire sur toutes les lèvres par le fait de nous voir aussi tôt, nous a fait le plus grand bien. Et mon collègue comme à chaque fois, a bien senti l'importance de notre venue et le soulagement de Monsieur qui ne voyait pas bien comment il allait pouvoir tout installer avec le peu d'outillage en sa possession, pour faire venir sa famille de Marseille. Quelques jours plus tard, la maison était prête à accueillir la petite famille dans son nouveau cocon. Quant à nous, nous retournions finir notre travail sur Miramas.

Je crois que c'est cela aussi l'esprit d'ELIA « *Etre à l'écoute des besoins de tous et répondre présent quand il le faut* ».

Jean-Luc DUPONT
Chef d'entretien

