

# 7<sup>e</sup> Trophée Direction(s)



Les équipes de direction récompensées en 2011, avec Sabine Fourcade (DGCS) et les membres du jury, entourés par Noémie Gilliotte et Sophie Courault (Directions)



**Prix Innovation et adaptation des structures** : l'équipe d'Aurore-insertion et Philippe Lemaire (jury)



**Prix Gouvernance et management d'équipe** : l'équipe de l'Adsea 77 et Noémie Gilliotte (Directions)



**Prix Bienveillance, performance et qualité** : l'association Aux captifs, la libération et Dominique Decolin (jury)

Photos : Régis Grman

## Les lauréats du Trophée Direction(s) 2011 à l'honneur



Comme chaque année en décembre, les équipes de direction s'étaient donné rendez-vous à la cérémonie de remise du Trophée.

Le 1<sup>er</sup> décembre dernier, le 7<sup>e</sup> Trophée Direction(s) s'est déroulé sous le haut patronage de Roselyne Bachelot-Narquin, ministre des Solidarités et de la Cohésion sociale, à Paris. Pour cette édition, c'est Sabine Fourcade, directrice générale de la Cohésion sociale (DGCS) qui a remis le Trophée 2011 à Maurice Bornet, directeur de l'Association pour une vieillesse heureuse (Avihe). Cette association de

gestion, par ailleurs primée dans la catégorie Coopération, mutualise certains moyens humains et matériels des structures adhérentes implantées en Auvergne (*lire notre reportage dans le précédent numéro*). Sabine Fourcade a salué le nom et surtout l'initiative « qui permet le développement de la qualité au service des usagers ». Sur les neuf dossiers nominés dans les quatre catégories, trois autres initiatives ont été récompensées par le jury. Sans oublier le Prix des lecteurs (à découvrir pages suivantes). Dans l'assistance, des nominés, d'anciens lauréats, mais surtout des équipes de direction venues de toute la France accompagnées d'usagers, pour saluer des initiatives exemplaires.



Les lauréats du Trophée 2011 (Avihe) : Brigitte Blanloeil, Maurice Bornet, Rodolphe Portefaix, avec Sabine Fourcade (DGCS) et Philippe Dandeville (jury)



Philippe Dandeville (jury) entre Sophie Émonin-Dechanet et Matthieu Varin du dispositif d'accueil des demandeurs d'asile de l'AHS-FC, **Prix des lecteurs**



## Quand les résidents chaperonnent les primo-arrivants

**Besançon (Doubs).** Le dispositif d'accueil des demandeurs d'asile de l'Association d'hygiène sociale de Franche-Comté a mis en place une cellule de tutorat des nouveaux arrivants par les... résidents. Elle facilite l'intégration des premiers et valorise les seconds.

**A**méliorer le premier accueil des demandeurs d'asile et des réfugiés. C'est l'objectif prioritaire mis en lumière par l'évaluation interne, menée en 2009 au sein du dispositif géré par l'Association d'hygiène sociale de Franche-Comté (AHS-FC). « *Les points à améliorer concernaient aussi les échanges interculturels et l'ouverture des usagers à la cité* », précise Sophie Émonin-Dechanet, directrice du dispositif. L'option finalement retenue ? La création d'une cellule de tutorat des primo-arrivants, animée par des résidents volontaires.

Le dispositif comprend quatre services : une plate-forme d'accueil et

d'orientation, un centre d'accueil de demandeurs d'asile (Cada), un centre provisoire d'hébergement (CPH) et un centre d'accueil d'urgence de demandeurs d'asile (Cauda). Avec 350 mouvements par an uniquement sur ce dernier, il était devenu progressivement très difficile pour l'équipe éducative de répondre à tous les besoins des nouveaux venus.

### À moyens constants

« *Ces personnes ont une foule d'informations à intégrer, mais aussi de nombreuses démarches à accomplir, ce qui implique souvent des déplacements* », souligne Sophie Émonin-Dechanet. Et peu de salariés étaient disponibles pour l'accompagnement de ces premiers moments suivant l'admission : faire

des photos d'identité, une carte de transport, etc. Avec une structure fonctionnant à moyens constants depuis trois ans, la directrice s'est donc retrouvée face à un défi : répondre à ce besoin sans pouvoir débloquer de budget supplémentaire...

Afin de développer une réflexion sur l'amélioration de l'accueil des demandeurs d'asile, la responsable décide d'intégrer en stage une étudiante en master de sociologie sur l'analyse et la gestion des politiques sociales. Sandrine Pernet rejoint ainsi l'équipe en février 2009. Son projet, basé sur l'observation puis sur le recueil de la parole des primo-arrivants, conduit de fil en aiguille à la mise en place de la cellule de tutorat. Son objectif est double : aider les nouveaux venus et valoriser les personnes déjà présentes, privées du droit de travailler en vertu de leur statut. « *À cet égard, nous nous situons dans le droit fil des ambitions de la loi du 2 janvier 2002 en termes d'autonomie et d'intégration des usagers* », se satisfait Sophie Émonin-Dechanet.

Ayant reçu un écho favorable sur le terrain, le projet est lancé à l'été 2010, autour de cinq usagers volontaires. « *Il s'est écoulé trois bons mois entre les premières réunions avec les personnes intéressées et l'inauguration du dispositif* », précise la directrice.

Ce laps de temps a permis de fixer quatre axes d'action : accueil des primo-arrivants complémentaire à celui des équipes, aide aux premières démarches (découverte des lieux administratifs, sanitaires... de Besançon), accompagnement à la vie de la cité (sorties culturelles et sportives) et organisation d'une permanence hebdomadaire.

### Engagement associatif

Les réunions de travail ont aussi abouti à la formalisation de plusieurs outils : un protocole d'accueil (cinq étapes sur une semaine), mais aussi des fiches de fonctionnement (de présence, de présentation des tuteurs, de compte-rendu des réunions...). Enfin, la période a été mise à profit pour former les volontaires à leur future mission, à travers notamment des visites guidées en ville. En termes de pilotage, la cellule fonctionne au rythme d'une réunion hebdomadaire entre tuteurs et d'un point mensuel animé par l'éducateur qui supervise le projet, Matthieu Varin. L'occasion de planifier des activités de loisirs, mais aussi de tenir la permanence. Et ce sans que la question de la langue soit un problème. « *Les personnes maîtrisent souvent une ou deux langues de plus que leur langue maternelle, elles arrivent donc à jouer les intermédiaires* », indique Matthieu Varin.



Les primo-arrivants se disent satisfaits de l'accueil par la cellule.

### « Vaincre l'ennui »



© William Parra

**Mouhamed Sanogo, délégué de la cellule de tutorat**

« Le principe de la cellule est très intéressant pour nous les résidents demandeurs d'asile qui sommes très disponibles. J'accompagne les gens au moment de leurs premières démarches et cela me permet d'être plus actif et de vaincre l'ennui : nous avons

réussi à organiser des matchs de football ou de basket, des pique-niques, des sorties au cinéma, etc. Nos difficultés sont de deux ordres : les tuteurs doivent régulièrement être remplacés, la capacité de la cellule à trouver des activités qui intéressent un maximum de personnes. Dans mon pays d'origine, en Côte d'Ivoire, j'étais engagé dans une ONG, je continue donc à aider les autres. De plus, depuis juin 2010, je suis bénévole à la Croix-Rouge. »





Photos : William Parra



L'accueil des nouveaux par les résidents est complémentaire de celui des professionnels.



De g. à dr. : Matthieu Varin, Sophie Émonin-Dechanet et Alain Courant.



Tuteurs et professionnels se réunissent régulièrement pour faire le point.

Originalité du dispositif? L'obligation pour chaque référent de signer une « attestation de participation ». « Nous misons sur l'engagement des tuteurs, même s'il peut y avoir des réticences », nuance l'éducateur. Ils ont ainsi été présentés à l'association France Bénévolat, déjà partenaire du dispositif dans le cadre de cours de français dispensés par des bénévoles,

français du dispositif, le changement est palpable. Il se traduit notamment par une meilleure écoute pendant les cours. »

### Enquête de satisfaction

La direction a par ailleurs proposé un questionnaire à un échantillon de dix primo-arrivants afin d'évaluer l'initiative. Résultats? Les tuteurs

témoigne Geneviève Kotche, résidente ivoirienne là depuis quelques semaines. En outre, le cap budgétaire a été tenu : les réunions s'effectuent dans les espaces collectifs du dispositif, et les sorties proposées sont le fruit de partenariats très actifs avec des associations ou équipements culturels (maison de quartier, cinéma, théâtre, etc.), qui offrent des places gratuites.

### Faire face au turn-over

La réussite du projet n'a cependant pas été sans nécessiter un recadrage des missions. « Nous avons connu des effets pervers, certains tuteurs ayant pu à un moment abuser de leur autorité sur les nouveaux venus », indique Matthieu Varin. Plus concrètement, il a fallu faire face au manque de régularité de certains référents pour tenir la permanence et au problème de leur turn-over. Depuis sa création, la cellule a accueilli pas moins de 40 tuteurs.

Une difficulté liée au rythme d'entrée et de sortie dans les dispositifs d'accueil, notamment le Cauda. « Nous avons donc décidé de nous appuyer un peu plus sur le Cauda, où les personnes restent en moyenne un an, explique Matthieu Varin. Mais nous ne voulons pas fixer de durée minimale ou fermer la cellule à certains publics, au risque de perdre le sens du projet. » Cette orientation devrait permettre d'améliorer également les passages de relais entre anciens et nouveaux tuteurs.

La direction travaille par ailleurs à une évolution de la cellule : « J'aimerais l'intégrer au dispositif d'accueil des migrants mis en place par la ville, afin d'ouvrir cette action à d'autres usagers et de renforcer les solidarités », précise Sophie Émonin-Dechanet. En attendant, la démarche pourrait être reprise au sein même de l'association, qui gère également un centre éducatif, un foyer de jeunes travailleurs et une maison d'enfants à caractère social. « Le tutorat s'est avéré être une initiative exemplaire, qui est tout à fait exportable à d'autres services sociaux », confirme Alain Courant, directeur général. Une histoire qui reste à écrire.

Catherine de Coppet

## « Le bénévolat des tuteurs est une façon de valider leurs expériences et de renforcer leurs compétences. »

avec pour objectif d'être à leur tour « embauchés » dans des missions solidaires. Donnant du temps par ce biais à différentes associations (Secours populaire, Banque alimentaire...), les tuteurs se sont vus remettre un « passeport bénévole », attestant de leur engagement associatif. « C'est une façon de valider leur expérience. La cellule de tutorat est aussi un lieu où les compétences de chacun peuvent s'exprimer. C'est très important », insiste Sophie Émonin-Dechanet.

En à peine un an, l'expérience est déjà couronnée de succès. Aujourd'hui, la cellule compte une quinzaine de volontaires. « Il y a un avant et un après, commente Mohamed Médiène, professeur de

servent d'accompagnateurs pour une majorité de nouveaux venus, qui se disent satisfaits de l'accueil. « Aucun n'a estimé ne pas avoir eu les informations nécessaires à son intégration », détaille la directrice. « J'étais très fébrile à mon arrivée, la présence de Mouhamed Sanogo, mon tuteur, m'a vraiment sauvée »,

### ! En chiffres

Dispositif d'accueil des demandeurs d'asile :  
1 plate-forme d'accueil et d'orientation, 1 Cauda de 97 places, 1 Cada de 40 places  
1 CPH de 36 places  
Effectifs : 16,5 ETP dont

5 d'éducateurs spécialisés et 1 éducatrice de jeunes enfants  
16 tuteurs (40 depuis 2010)  
Budget global du dispositif d'accueil : 1 260 000 euros, dont 830 000 euros pour le Cada et le Cauda

### Contact

→ 03 81 47 99 15