

**En quoi consiste le métier des professionnels du logement accompagné ? Comment partager et diffuser un socle commun sur ce qu'est, ce que n'est pas, et ce que pourrait être la gestion locative sociale dans les établissements et les structures ? L'Unafo propose de montrer les chemins empruntés quotidiennement par les gestionnaires pour produire une prestation et rendre un service aux résidents. Et, dès le mois de juin, un premier référentiel national consacré au métier de gestionnaire de résidence sociale sera accessible à l'ensemble du réseau.**



Photo: J. B. B. B.

# Accueillir, loger, accompagner

## *Un métier, des professionnels, un référentiel*

La loi organique relative aux lois de finances (LOLF)<sup>(1)</sup>, comme la loi 2002-2<sup>(2)</sup> rénovant l'action sociale et médico-sociale, concourent à introduire l'évaluation de l'utilisation des fonds publics. Bien que les gestionnaires de résidences sociales ne soient pas astreints aux cadres et échéanciers précis de la seconde, l'Unafo s'est saisie de cette question dès 2006 lors de ses journées professionnelles. Créé en 2007, le groupe "Autoévaluation des prestations et services rendus" réunit des professionnels, issus de 14 structures associatives adhérentes de l'Union, autour du COPAS, coopérative de consultants spécialistes en analyse de pratiques et politiques sociales. Faisant écho à la volonté du préfet Régnier "d'ouvrir le capot"<sup>(3)</sup> des résidences sociales, un des objectifs de l'évaluation est de pouvoir proposer un cadre d'analyse défini par les professionnels,

et ainsi rendre visible les actions menées, notamment de gestion locative sociale.

Il s'agissait d'abord de définir un référentiel de bonnes pratiques au sein des résidences sociales, quels que soient leurs publics ou leur dénomination (ex-foyers de travailleurs migrants, ex-foyers de jeunes travailleurs, résidences sociales ex-nihilo, pensions de famille), à partir des prestations et services proposés aux résidents. Ce référentiel, construit par le groupe de travail depuis 18 mois, est actuellement en phase d'expérimentation et sera diffusé avant l'été.

### *S'accorder sur la valeur qu'on donne à ce qu'on fait*

L'évaluation reste quelquefois perçue comme une menace ou un moyen d'exercer un contrôle sur le personnel.

La démarche de l'Unafo lève toute ambiguïté : ce sont bien les pratiques, les prestations à l'usager qui sont évaluées, ce ne sont pas les salariés. Elle fait appel à un jugement, porté par les équipes salariées, les administrateurs et les résidents, sur la valeur attribuée aux services rendus.

Ce regard collectif se fonde sur des indicateurs quantitatifs et qualitatifs (la perception du service). Une pratique est jugée bonne quand l'usager, le salarié, le gestionnaire et les partenaires la trouvent tous souhaitable et lorsque le service peut être réalisé dans des conditions normales et habituelles. En ce sens, elle n'est pas rare, remarquable ou exceptionnelle. A long terme, la généralisation de la bonne pratique repose avant tout sur le volontariat et l'effet d'une démarche collective de tout un secteur d'activité.

<sup>(1)</sup> 1<sup>er</sup> août 2001

<sup>(2)</sup> 2 janvier 2002

<sup>(3)</sup> cf. interview page 4, action habitat n°21, été 2008

## Accueillir

C'est positionner le gestionnaire comme opérateur des parcours résidentiels de personnes en situation de difficulté d'accès au logement ; c'est faire connaître le projet social de la résidence, informer les partenaires et aussi les demandeurs sur les critères d'admission ; c'est faire toujours en sorte que la personne soit respectée et qu'une réponse soit apportée à tout demandeur pour motiver la décision d'accueil ou l'impossibilité de le faire ; c'est aussi organiser une admission et une entrée personnalisée dans le logement.

Pour permettre une véritable fluidité et sécurisation des parcours résidentiels et ne laisser personne "à la rue" dans tous les sens du terme. Parce que les résidences sociales n'ont pas de clientèle captive et qu'elles s'inscrivent dans les trajectoires résidentielles de chacun.

### Trois références, un référentiel

Le groupe de travail a défini trois axes professionnels pour organiser le référentiel et qualifier le métier de gestionnaire de résidence sociale : accueillir, loger, accompagner.

"Accueillir" recouvre les actions entreprises pour recueillir des candidatures et réaliser les admissions, faciliter l'entrée et l'intégration des résidents dans la structure.

"Loger" est la fonction centrale de la gestion des foyers et résidences sociales. Elle inclut l'offre de logement (adéquation avec la demande, conditions de salubrité, de sécurité, d'habitabilité, entretien...), la gestion des parties communes, des services communs, des réclamations, la gestion locative (échéances, quittances, impayés...), le respect du domicile, la concertation avec les résidents, le départ.

"Accompagner" est une fonction qui varie selon le type de structure et le projet social ; elle inclut toutes les dimensions de la gestion locative sociale : l'animation de la vie collective, l'écoute, l'information, l'orientation, la prévention, la mise en relation avec les ressources locales, les projets d'action.

Pour chacun de ces points proposés à l'auto-évaluation, le référentiel fait correspondre des bonnes pratiques, des questions évaluatives et des critères d'évaluation.

### Un test grandeur nature avant diffusion

Le référentiel est donc actuellement en phase de test, dans les associations dont les salariés ont participé au groupe de travail. Martine Crépin, directrice du développement social d'Aréli, témoigne d'un premier retour d'expérience, au sein d'un FTM près de Lille : *"Chaque membre de l'équipe sait ce qu'il fait, mais, lorsqu'il s'agit de dire comment et pourquoi, les réponses sont moins spontanées. L'autoévaluation nous aide à décortiquer nos pratiques : bien comprendre et bien se comprendre permet de mieux se repositionner"*. Pour créer une véritable culture de l'autoévaluation, il est sain d'inscrire dans la durée une démarche sincère et voulue, qui permette à la fois de conforter des expériences et de questionner les habitudes pour évoluer. Ainsi, Aralis expérimente l'autoévaluation dans une maison relais-pension de famille à Saint-Etienne et dans un ex-FTM devenu résidence sociale dans le Rhône. *"Dans les deux cas, le référentiel proposé fait l'unanimité"* souligne Bernard Abanozian, directeur du développement foncier chez Aralis, *"pour les résidents comme pour les équipes, il est reconnu comme posant bien le cadre de vie et de travail"*. Mais si l'appropriation de la démarche est immédiate chez les membres du conseil de concertation de la maison relais, sa mise en place concrète reste encore fragile pour l'ensemble des participants.

A Marseille, où Alotra expérimente le référentiel dans deux résidences sociales, *"la participation des résidents est peu avancée. C'est une dimension majeure, mais nous voulons associer les résidents à la démarche, les impliquer dans cette dynamique, dans la durée."*

*Installer cette relation prend donc un peu de temps"* souligne Marc Jeanjean, responsable de développement. Les thèmes retenus - offre de logements, gestion locative, concertation - sont les mêmes pour les deux sites, pour permettre de *"mieux comprendre en comparant"*. Les deux projets sont co-animés par le responsable du développement et par l'assistante de gestion locative sociale, ces personnes n'ayant pas de lien hiérarchique direct avec les équipes salariées. Marc Jeanjean constate : *"Les équipes se sont vite impliquées, et ce référentiel permet de dépasser certaines oppositions professionnelles en se recentrant sur le métier. La mise en commun des pratiques donne du sens, avec des effets induits immédiats"*. A Marseille, l'autoévaluation s'est engagée sur la séparation entre la gestion locative, qui pose les contraintes, et la gestion sociale, qu'on ne saurait définir sous le seul angle de l'aide. La gestion locative sociale n'est pas pour autant le résultat d'une addition entre ces deux fonctions, mais bien un métier singulier, que la démarche aborde sans détours.

La diversité des premières expériences illustre la finalité du référentiel d'autoévaluation bâti par l'Unaf. Marc Jeanjean est convaincu que cet *"outil ouvert sur les pratiques est un levier pour qualifier le métier"*. Evaluer, c'est aussi évoluer, c'est tout l'enjeu d'un outil dont chacun pourra se saisir dès le mois de juin. ■

## Accompagner

Ex-foyer de travailleurs migrants, résidence sociale jeunes, maison relais, la nature des besoins des résidents conditionne le type d'écoute et d'actions à mettre en place pour bien cerner les besoins. Si le gestionnaire de la résidence n'a pas vocation à répondre à l'ensemble des besoins, il sait mobiliser à cet effet toutes les ressources locales : services sociaux, administratifs, médicaux. Informer, orienter et servir de médiateur sont les clés du métier du gestionnaire de résidence sociale.

Pour qu'une résidence soit un espace de vie accueillant, convivial, animé, les capacités et savoir-être des résidents doivent être valorisés et développés par le gestionnaire. Des actions, ouvertes sur l'environnement proche, permettent de faire connaître, reconnaître et respecter des résidents trop souvent exclus de la vie citoyenne.

## Loger

Loger, c'est le cœur du métier, accueillir et accompagner en sont les poumons. Etre logé entraîne des droits et des devoirs pour le résident et pour le gestionnaire. L'exigence de qualité passe en premier lieu par le logement proposé à la personne : le respect des normes de sécurité des locaux, le bon état de fonctionnement du logement, une gestion des réclamations qui permette d'apporter des réponses concrètes dans des délais raisonnables. L'écoute des résidents est une nécessité, individuelle et collective : les conseils de concertation permettent de réguler la vie à l'intérieur de la résidence. Une résidence sociale concilie le respect du domicile individuel et la dynamique d'une vie commune dans des parties dédiées. Permettre aux personnes de vivre dignement nécessite le concours de compétences complémentaires.



## Une question... trois réponses

### “Comment mieux évaluer les structures pour faire évoluer le métier ?”

#### Emmanuel Chardon

Directeur de l'AMAT,  
membre du CA de l'Unafo

Nous ne sommes pas seulement des logeurs. Pour que les résidences sociales ne soient plus les parents pauvres du logement très social, notre cœur de métier doit être reconnu. Professionnalisée par près de 60 années de pratiques dans le domaine de la gestion locative, notre association recherche sans cesse l'amélioration de son offre de services en s'appuyant notamment, pour son projet d'entreprise associative, sur les bonnes pratiques mises en œuvre sur le territoire national. L'AMAT s'est ainsi associée à la démarche Unafo pour produire collectivement un outil d'auto-évaluation, un référentiel, le plus objectif possible. Le fondement de notre action commune ? Mieux se connaître pour progresser. Rechercher et rassembler les bonnes pratiques est devenu nécessaire pour valoriser nos métiers, en restituer la richesse et l'utilité sociale. Des comités de pilotage se sont ainsi mis en place dans deux de nos résidences sociales. Ils se composent du responsable de site et de l'équipe salariée, ainsi que des représentants des résidents. Nous avons choisi de travailler sur trois items : la pré-admission, le respect du domicile, l'information et l'orientation des résidents. Les échanges sont directs, concrets et constructifs. J'invite tous ceux qui pensent encore que l'autoévaluation est “une usine à gaz” à entrer dans le contenu et dans le détail des prestations et services rendus aux résidents qui sont au cœur de ce travail !

#### Binh Dô-Coulot

Consultante,  
COPAS, conseil en pratiques  
et analyses sociales

La démarche d'autoévaluation engagée par l'Unafo met les prestations produites aux usagers au centre de toute activité. Dans ce cadre, évaluer, c'est poser le sens de l'action, à partir des pratiques concrètes.

Si l'évolution n'est pas l'objectif initial de la démarche d'évaluation, elle en devient progressivement l'aboutissement. Se poser la question de ce qu'apporte à l'usager chacune des tâches professionnelles crée un processus qui implique tous les acteurs. Le résident, la femme de ménage, l'administrateur... sont tous partie prenante de ce processus qui, à l'Unafo, repose désormais sur un référentiel commun, construit par certains membres du réseau pour l'ensemble des professionnels.

Actuellement en cours d'expérimentation, ce référentiel n'est pas une vitrine ; il permet à chacun de se reconnaître au quotidien, pour qu'on puisse se dire en s'y référant : “C'est ce que j'aurais aimé faire, c'est de cette façon que je ferai désormais”. Une autoévaluation ne grave rien dans le marbre, c'est une dynamique qui part du service rendu aux résidents pour questionner et nourrir le projet associatif. Pour faciliter les évolutions souhaitables et souhaitées, la démarche d'évaluation doit porter sur des points très concrets, proposer des outils appropriables et être réaliste dans ses objectifs, afin que chacun des acteurs s'en saisisse facilement.

#### Alain Régnier

Préfet délégué général  
pour la coordination  
des politiques d'hébergement  
et de l'accès au logement  
des personnes sans-abri  
ou mal logées.

Evaluer pour évoluer, l'intention est intéressante et bienvenue. L'initiative de l'Unafo de développer un référentiel professionnel pour proposer une démarche d'autoévaluation va dans ce sens. Il ne s'agit pas d'évaluer les acteurs, mais bien les pratiques, dans une approche fine et opérationnelle de la relation du prestataire avec l'usager. Derrière la prestation produite pour le client se pose la question de l'offre : est-elle suffisante et adaptée aux besoins ? Sur le terrain de la gestion locative sociale, l'impact positif d'une évaluation permet à court terme de conforter les bonnes pratiques et d'infléchir les actions en réinterrogeant en permanence le projet social. A plus long terme, elle dégage une vision plus précise des réponses, des types de résidences, des modes d'accueil les plus adaptés aux besoins des personnes à loger ou à héberger. La démarche volontaire d'évaluation marque le souci d'une professionnalisation constante. Elle ouvre sur une meilleure anticipation des demandes, et contribue à améliorer la performance des prestataires grâce à la mise en réseau des acteurs. Pour cela, l'écoute de la parole des résidents est essentielle : on ne proposera la meilleure réponse possible de logement qu'en connaissant toujours mieux les publics qu'on loge. La place faite aux résidents dans les processus d'évaluation est donc un enjeu majeur. Evaluer, oui, pour mieux servir.