



Avec le soutien de la Région wallonne 

---

## *Le Relais Social urbain de Mons-Borinage*

Association régie par la loi organique des C.P.A.S. du 8 juillet 1976

*Allions nos forces pour ne laisser personne au bord du chemin...*

### *Rapport d'activités*

**2005**

*Coordination générale*

*56 B rue du Hautbois*

*7000 Mons*

*Tel : 065/ 84 34 19 - Fax : 065/ 84 39 53*

*relais.social.mons@skynet.be*

## Table des matières

<b>Chapitre I : Introduction .....</b>	<b>3</b>
<b>Chapitre II : tableaux budgétaires 2005 .....</b>	
<b>Chapitre III les activités de la coordination générale.....</b>	<b>5</b>
<b>Les pôles d'actions de la coordination générale.....</b>	<b>5</b>
<b>Détails de pôles.....</b>	<b>6</b>
Le pôle observatoire de la grande précarité	
Le pôle réflexion	
Le pôle coordination opérationnelle	
Le pôle formations	
Le pôle participation des usagers	
<b>Les autres activités de la coordination générale .....</b>	<b>9</b>
<b>Chapitre IV: Évaluation du travail en réseau.....</b>	<b>15</b>
<b>Chapitre V les projets partenariaux subventionnés par le Relais social urbain de Mons-Borinage.....</b>	<b>14</b>
<b>C.P.A.S. de Mons : le dispositif d'urgence sociale,</b>	
<b>Le travail de rue et l'Hôtel social .....</b>	<b>14</b>
<b>Le Resto du Cœur : le lieu d'hygiène.....</b>	<b>14</b>
<b>La Coordination Femmes en Marche.....</b>	<b>14</b>
<b>Le CRES : les logements de transit.....</b>	<b>15</b>
<b>La maison d'accueil Saint Paul : l'accueil de nuit.....</b>	<b>15</b>
<b>Chapitre V : Perspectives 2006.....</b>	<b>16</b>
<b>Les activités de la coordination générale.....</b>	<b>16</b>
<b>Les projets partenariaux subventionnés par le Relais social urbain de Mons-Borinage.....</b>	<b>19</b>
- Accueil de jour : Resto du Cœur, Femme en marche.....	<b>19</b>
- Accueil de nuit : Maison d'accueil St Paul, CPAS (Hôtel Social -Abris de nuit).....	<b>20</b>
- Travail de rue : Hôtel social.....	<b>20</b>
- Urgence sociale : CPAS(Hôtel social,Abris de nuit)..	<b>20</b>
<b>CRES Mon Toit</b>	
<b>Tableau structurel et organisationnel 2005.....</b>	<b>23</b>
<b>Chapitre V : Conclusion .....</b>	<b>25</b>

## Chapitre I

# Introduction

Troisième Relais social à s'être mis en place en Région Wallonne, après ceux de Liège et de Charleroi, et avant ceux de Verviers et La Louvière, le Relais social urbain de Mons-Borinage a aujourd'hui une expérience de coordination de plus d'un an .

De la réflexion locale en matière de précarité, aux actions de 2005 et perspectives 2006, le souci permanent a été et reste plus que jamais d'apporter plus et de meilleures réponses à la grande précarité.

La concertation, l'amélioration des formations, la mise en place d'outils de monitoring et la prise en compte des besoins des services et des usagers sont autant de contributions que le Relais social urbain de Mons-Borinage essaye d'apporter pour **ne laisser personne au bord du chemin**.

La mise en réseau des acteurs est une pratique développée depuis un certain temps déjà dans les secteurs de l'économie (*clustering*), de l'informatique, de l'emploi (mission de *régisseur-ensemblier* confiée au service public de l'emploi) etc. Aujourd'hui, il est également un outil de plus en plus utilisé dans la sphère de l'aide sociale.

La diversité et la complexité des besoins à rencontrer nécessitent plus que jamais l'organisation de réponses coordonnées et associant les différentes expertises disponibles. Dès lors, et suite aux divers constats émergeant de ces quelques mois d'actions de coordination et de mise en place de projets partenariaux, le Relais social urbain de Mons-Borinage a décidé de **poursuivre les projets 2005 sur 2 années (puisque les résultats des évaluations montrent leur utilité auprès d'un grand nombre des bénéficiaires)**, avec la possibilité de les reconduire par la suite via d'autres moyens de subvention.

En outre, la politique de coordination a été orientée plus spécifiquement en 2005 et se poursuivra en 2006. Elle se fera sur 3 moments complémentaires: **la réflexion** (via les *GCRS, groupes de concertation du Relais social urbain de Mons-Borinage*), **l'observation chiffrée** (via les tableaux de bord) **et l'action** (via, entre autres, les protocoles de collaboration).

Les coordinations des axes tels que déterminés dans les statuts du Relais social urbain de Mons-Borinage (accueil de jour, accueil de nuit, urgence sociale et travail de rue) ont été redéfinis en juin 2005 selon les besoins du terrain. La coordination des services concerne aujourd'hui **l'urgence sociale, l'hébergement et le logement, la santé et la santé mentale, l'aide alimentaire et enfin le travail de rue**.

Une attention toute particulière sera portée sur un ciblage moins large de notre public. Nous définirons plus clairement la population très précarisée auquel notre coordination et les projets partenariaux s'adressent.

Il nous semble que cette démarche s'inscrit pleinement dans la logique de partenariat qui constitue un des fondements du Contrat d'Avenir pour les Wallonnes et les Wallons.

## Chapitre II

# Tableaux budgétaires

### I. Budget coordination générale - fonctionnement

Dépenses du 01/01/05 au 30/06/05		Budget 2005	Modification budgétaire septembre 2005	Nouvelle répartition suite à la modification budgétaire	Dépenses prévisionnelles 2006
<b>Bâtiment</b>	<b>6.229,43 €</b>	<b>12.674 €</b>		<b>12.474</b>	<b>12.625</b>
location	5194,10	8.924 €	+ 1.238 €	10.162 €	9.600 €
coût énergétique	688,75	1.700 €		1.700 €	1.500 €
entretien des vecteurs d'énergie	0,00	1.200 €	-1200 €	0	400 €
entretien des locaux (ALE +produits + linge)	61,11	850 €	-788 €	62 €	575 €
assurances et frais de bail	285,47	0 €	+314.43 €	550 €	550 €
<b>Frais administratifs</b>	<b>2206,74</b>	<b>6.500 €</b>		<b>5.200 €</b>	<b>5.200</b>
vecteurs de communication					
<i>bureautique</i>	0,00	500 €		500 €	500 €
<i>téléphonie</i>	1334,84	3.500 €		3.500 €	3.200 €
<i>frais postaux</i>	0,00	500 €	- 300	200 €	500 €
fournitures de bureau	871,90	1.000 €	+ 500 €	1.000 €	1.000 €
Location photocopieuse	0,00	1.000 €	-1000 €	0	0
<b>Frais techniques</b>	<b>1336,83</b>	<b>9.600 €</b>		<b>15.700 €</b>	<b>12.675</b>
documentation	202,00	600 €	+1.000€	1.600 €	600 €
<i>abonnements divers</i>	0,00	4.000 €	-3500 €	500 €	500 €
<i>publications diverses</i>	0,00	0		0	0
<i>frais divers: clefs, déménagements,,,</i>	155,85	0	200 €	200 €	125 €
<i>cotisations</i>	0,00	0		0	0
élaboration d'un site internet	0,00	0	+3.000€	3.400 €	350 €
Formation pour partenaires du Relais	585,00	4.000 €	+5.000€	9.000 €	10.100 €
Frais de réunion	393,98	1.000 €		1.000 €	1.000 €
<b>Prestations extérieures</b>	<b>15,00</b>	<b>9.026 €</b>		<b>4.026 €</b>	<b>7.525 €</b>
Formation pour le personnel du Relais	15,00	5.500 €	-2.000 €	3.500 €	6.025 €
consultances, recherches	0,00	3.000 €	-3000€	0	500 €
secrétariat social	0,00	526 €	+526€	526 €	1.000 €
<b>Frais de déplacement</b>	<b>645,53</b>	<b>1.600 €</b>		<b>1.600 €</b>	<b>1.600 €</b>
<b>Frais bancaires</b>	<b>0,00</b>	<b>600 €</b>	+400 €	<b>1.000 €</b>	<b>2.000 €</b>
<b>Totaux</b>	<b>10258,38</b>	<b>40.000</b>		<b>40.000</b>	<b>41.625 €</b>

## II. Budget coordination générale – dépense de personnel

	<b>Subside accordé pour 2005</b>
<b><u>Coordinatrice générale</u></b>	52.857,22 €
<b><u>Agent administratif mi-temps</u></b>	16.836,57 €
<b><u>Total</u></b>	<b>69.693,79</b>

## III. Budget projets partenariaux

<b><u>Opérateur</u></b>	<b><u>Demande</u></b>
DUS	<b>109.730</b>
Travail de Rue	<b>28.811</b>
<b><u>Total 1</u></b>	<b>138.541</b>
Femmes en marche	<b>35.600</b>
Resto du Coeur	<b>31.000</b>
Maison St Paul	<b>16.823</b>
CRES	<b>11.200</b>
Relais Social (mi-temps agent administratif)	<b>16.836</b>
<b><u>Total 2</u></b>	<b>111.459</b>
<b><u>Total général</u></b>	<b>250.000</b>

## Chapitre III

# Les activités de la coordination générale

- I. Les pôles d'action du Relais social urbain de Mons-Borinage
- II. Détails des pôles
- III. Les autres activités de la coordination générale

### I. Les pôles d'action du Relais social urbain de Mons-Borinage

En 2005, nous avons décidé de réorganiser quelque peu le travail du Relais Social Urbain de Mons-Borinage en fonction des besoins constatés pendant cette première année de fonctionnement. Les coordinations des pôles tels que déterminés le décret (accueil de jour, accueil de nuit, urgence sociale et travail de rue) ont été définis en pôles d'action. Nous distinguons aujourd'hui 5 pôles d'actions de la coordination générale.

Bien évidemment, les activités de la coordination générale sont globales et intégrées. Les pôles décrits ici sont donc complémentaires entre eux et associés aux projets subventionnés. Leurs contenus s'imbriquent les uns dans les autres. Mais pour plus de clarté, nous les présentons au lecteur de manière scindée :

#### I.1. Le pôle observatoire de la grande précarité

Il s'agit de la récolte et de l'analyse de données statistiques qui concernent les services partenaires, leurs interventions et les caractéristiques des usagers. Ces chiffres sont récoltés via des tableaux de bord qui vous sont fournis en annexe.

#### I.2. Le pôle réflexion

Le Relais Social de Mons propose des groupes de réflexion sur diverses thématiques afin d'interpeller les décideurs politiques. Cette année, ils ont concerné le travail en réseau, le logement et l'hébergement, les personnes dites « chaotiques ».

#### I.3. Le pôle coordination opérationnelle

Nous formalisons, coordonnons et/ou créons (quand ils sont inexistant) et implémentons des dispositifs de collaboration qui concernent:

- la prise en charge des urgences sociales de jour et de nuit dans les hôpitaux généraux, psychiatriques publics et privés, au C.P.A.S. et par les travailleurs de rue.
- L'accueil, l'orientation des usagers en détresses multiples, notamment associant pauvreté matérielle, difficultés de logement et problèmes psychiatriques (les « chaotiques »).
- Le travail de rue, c'est à dire l'accueil, la prise en charge et l'orientation des personnes vivant la plupart du temps dans la rue. 13 travailleurs de rue sont actifs, un lieu d'accueil a été ouvert dans l'ancienne école du quartier St Lazare et un autre à Obourg en collaboration avec la Ville de Mons, le Resto du Cœur et le Relais Social Urbain de Mons-Borinage.
- L'aide alimentaire et matérielle apportée aux plus démunis.

#### **I.4. Le pôle formations**

Nous arrangeons des formations gratuites pour les travailleurs psycho-médico-sociaux dans le cadre de l'accompagnement des personnes en grande précarité. En 2005 ces formations ont concerné la gestion de l'agressivité des utilisateurs de services et le travail de rue. Nous organisons également des supervisions d'équipe dans le but de professionnaliser le travail en réseau.

#### **I.5. Le pôle participation des usagers**

Nous sommes attentif à l'implication des usagers. Nous débiterons ce lien avec les utilisateurs de service en participant à des groupes de parole déjà en place chez nos partenaires. Ce lien s'intensifiera en 2006, cette participation des usagers nécessitant une préparation efficace et une demande des usagers.



## II. Détails des pôles

### POLE OBSERVATOIRE DE LA GRANDE PRECARITE

Depuis septembre 2005, tous les partenaires du Relais Social Urbain de Mons-Borinage ont à remplir hebdomadairement ou mensuellement ou trimestriellement des tableaux de bord qui concernent les demandes des usagers, leurs caractéristiques, les types d'intervention des services et les difficultés rencontrées.

Nous avons complété ces tableaux par les données qui nous viennent du C.P.A.S. de Mons et du FOREM.

Voici les résultats des analyses pour 2005: **franck Carlier**

#### Les chiffres du C.P.A.S. et du FOREM

	2003	2004	2005
Nombre de personnes bénéficiant du RIS			
Nombre de personnes ayant bénéficié de l'aide médicale urgente			
Nombre de médiation dettes			
Nombre de chômeurs			

#### Analyse des tableaux de bord du Relais Social

Voici les résultats qui concernent la période de **septembre à décembre 2005 inclus**. (*faire des camemberts pour présenter résultats*)

#### L'accueil de nuit

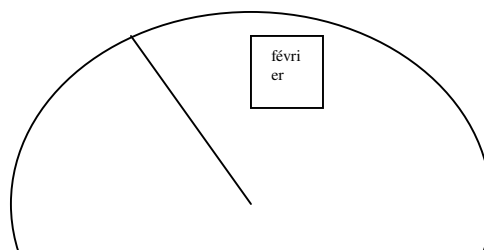
##### Services concernés :

- l'abri de nuit
- l'hôtel social
- la Maison d'Accueil Saint Paul
- les urgences des hôpitaux généraux (HAP et CHR)

##### Taux d'occupation mensuel:

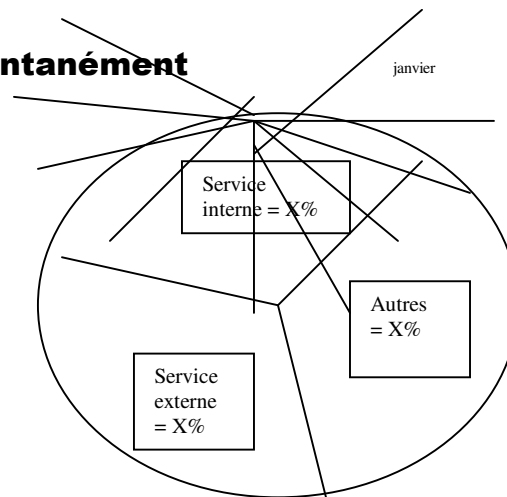
**Pas d'augmentation du taux pendant les nuits les plus froides**

**Augmentation de l'occupation les nuits d'été**



sagers envoyés par :

**La majorité vient spontanément**



Raisons de la demande

Age

Situation familiale

Ressources

Logement

Type d'intervention

Problèmes rencontrés

Faire la même chose pour chaque type de tableau de bord :

- accueil de jour des SDF
- travail de rue
- urgences sociales de jour et de nuit
- urgences sociales hôpitaux
- hébergement de transit
- maisons d'accueil
- aide alimentaire

## **POLE REFLEXION**

La coordination ne peut se mettre en place sans réflexion sur des sujets qui nous préoccupent. Cette réflexion est abordée dans des groupes que nous appelons « **GCRS** » : *groupes de concertation du Relais Social*. Les débats servent de base aux coordinations opérationnelles et argumentent nos interpellations aux autorités administratives et politiques.

En 2005, nous souhaitons interpeller le Gouvernement wallons et la DGASS sur 3 sujets :

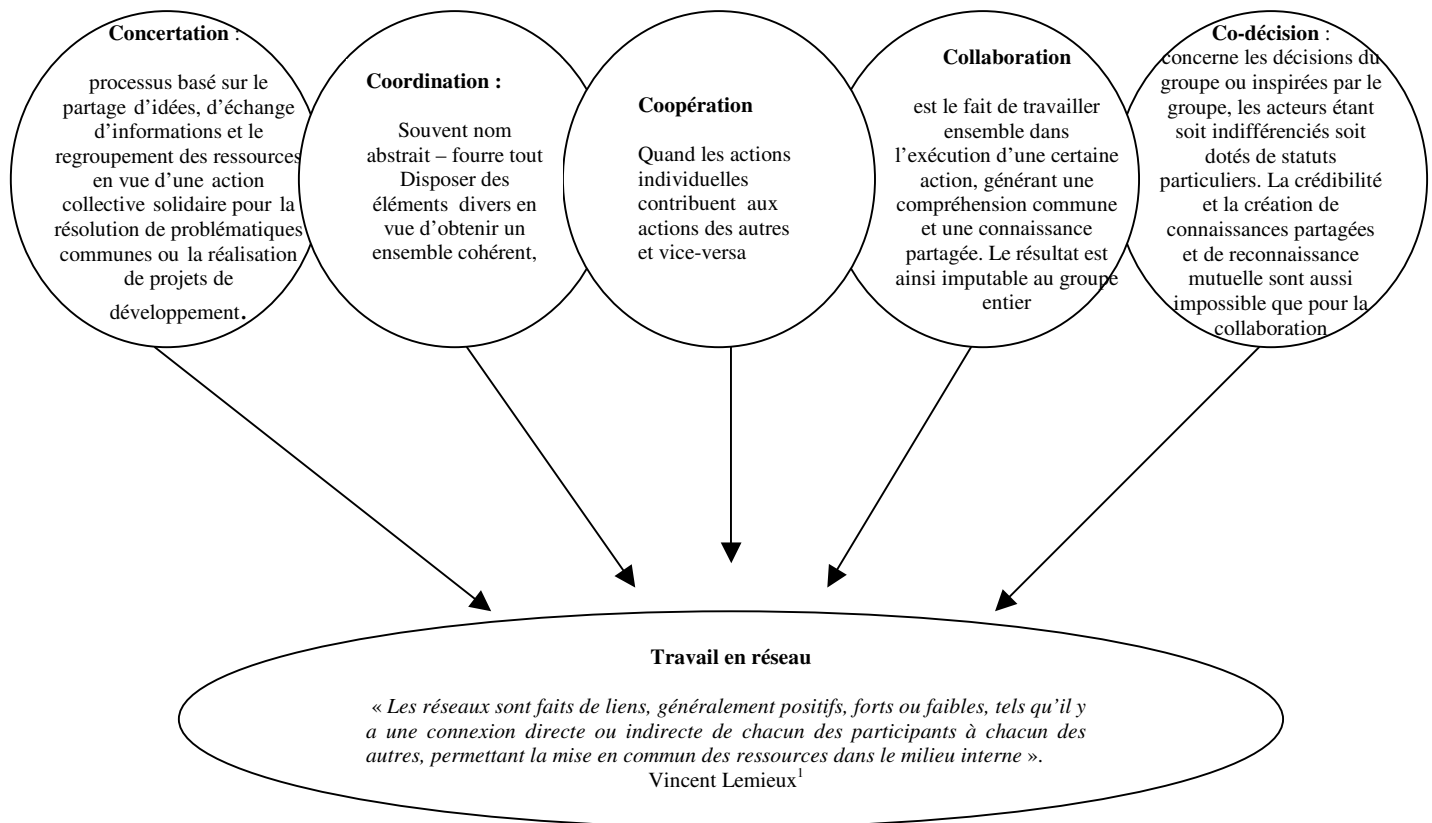
- 1. le travail en réseau**
- 2. le logement et l'hébergement**
- 3. les personnes dites « chaotiques »**

### **1. Le travail en réseau**

Ont participé à ces concertations :

- l'Entraide
- Médias
- L'appart
- Le C.P.A.S.
- Le resto du Cœur
- Le Relais Picardie
- La Maison médicale le Car d'Or
- CHU Ambroise Paré

Nous avons tout d'abord défini les différents termes employés dans le cadre du *travail en réseau*.



A partir de cela, nous nous sommes interrogés sur la pertinence du travail en réseau pour l'accompagnement des personnes en grande précarité.

### **Le travail en réseau : une nouvelle tendance dans la sphère du travail social**

On ne peut s'empêcher de faire un lien entre cette popularité grandissante du travail en réseau dans le domaine des sciences sociales et le développement des communications. Mais le succès de ce mode de travail nous semble pouvoir être également attribué au rejet progressif de plusieurs types de fonctionnements devenus insatisfaisants.

Le fonctionnement *causal*, par exemple, a montré ses limites: la seule mise en relation des attributs des personnes ne peut être que moins efficace que les relations entre ces personnes<sup>1</sup>.

Nous pouvons également pointer aussi les insuffisances de la gestion pyramidale des services et des interventions. La pyramide divise le travail et au mieux additionne les tâches ; le réseau multiplie la valeur ajoutée des contributions. La pyramide s'auto-centre sur son propre fonctionnement tandis que le réseau ne cesse de co-évoluer avec son

<sup>1</sup> Vincent Lemieux « Les réseaux d'acteurs sociaux » Ed. PUF paris 1999

environnement. Il invite à produire de l'intelligence collective tout en garantissant à chacun son identité et sa liberté<sup>2</sup>.

## **L'impact de la mise en réseau sur les acteurs sociaux et les usagers**

### Qu'entendons-nous par « réseau »

S'est d'abord révélée à Mons la nécessité d'une définition du mot « réseau ». Le terme est aujourd'hui tellement usité qu'il était difficile de s'assurer que nous en avons une définition commune.

Le réseau, tel qu'on l'entend à Mons, pourrait se définir dans les termes employés par Vincent Lemieux<sup>3</sup> « *les réseaux sont faits de liens, généralement positifs, forts ou faibles, tels qu'il y a une connexion directe ou indirecte de chacun des participants à chacun des autres, permettant la mise en commun des ressources dans le milieu interne* ».

### Comment mettre en place le réseau : la formalisation des partenariats existants et la construction de nouveaux réseaux

La question de l'e-colloque « *Le secteur social peut-il prendre l'initiative pour susciter le processus partenarial transversal, c'est-à-dire intersectoriel, en particulier à l'échelon local ?* » nous a amené à retourner dans le temps et à mettre des mots plus clairs sur l'objet de notre existence.

En toutes hypothèses, la question ne s'est pas posée en ces termes dans les villes où le Gouvernement Wallon a décidé de mettre en place un Relais Social. D'emblée, il a été décidé de formaliser, par un service spécialisé extérieur aux services locaux, le réseau existant et de créer des collaborations là où elles étaient indispensables.

Rencontres, concertations, écoute, établissement d'un climat de confiance, identification des besoins de chaque service, ont été les premiers outils utilisés pour construire le réseau.

L'un des avantages à la mise en place d'une professionnalisation du réseau par un Relais Social hors des enjeux individuels de chaque institution, a incontestablement été la diminution des résistances des services publics et privés à travailler ensemble et à l'élaboration de coopérations, conventionnées parfois. Elles commencent à porter leurs fruits pour les travailleurs sociaux et par contrecoup pour les usagers, et contribueront, pour le moins, à effectuer des économies d'échelle.

---

<sup>2</sup> Hervé Serieyx « Mettez du réseaux dans vos pyramide » Ed. Village Mondial Paris 1996

<sup>3</sup> Vincent Lemieux « à quoi servent les réseaux sociaux » Ed. de l'IQRC Sainte-Foy (Québec) 2000

## L'utilité du travail en réseau à Mons pour les travailleurs sociaux

Ces fruits commencent à être visibles à plusieurs niveaux, et ce sont les membres du réseau montois qui les énoncent au travers de nos rencontres et de l'évaluation de fin d'année. Nous proposons de donner les résultats de cette évaluation 2005 à la fin de ce chapitre II pour éclaircir le lecteur sur l'impact du Relais Social. En attendant, nous pouvons déjà parler de quelques effets du travail en réseau en ces quelques mots.

Tout d'abord le réseau a permis de mettre le doigt sur **des ressources** sur lesquelles les travailleurs sociaux peuvent compter pour travailler efficacement et de les **mobiliser**. Etre informé des rôles et limites de l'autre, mieux se connaître suite à des rencontres de concertation ont permis à des institutions psycho-médico-sociales d'établir des relations plus proches et efficaces.

Par exemple, les travailleurs urgentistes des hôpitaux qui trouvent dans les interventions d'urgence sociale du C.P.A.S. une porte de secours pour diminuer l'engorgement des urgences par des situations de détresses sociales et non de santé.

Ensuite, non seulement **l'échange d'informations** mais aussi l'accord sur la façon d'échanger, et donc le secret professionnel partagé ou non, a aussi été plus cadré suite à l'adhésion des partenaires à la charte du Relais Social Urbain de Mons-Borinage, mais également grâce aux mises aux points opérées en concertation.

Dernier exemple que nous citerons, **l'influence que le réseau peut avoir sur les politiques publiques**.

Quand des acteurs s'unissent pour pointer ensemble les besoins du secteur et font des propositions pour diminuer les dysfonctionnements au travers des concertations du Relais Social sachant qu'elles seront relayées vers le Gouvernement wallon (puisque'il s'agit d'une des missions décrétales des Relais Sociaux), on peut supposer qu'elles auront un certain impact sur la politique menée. Sans doute, la sollicitation des Relais Sociaux par la Ministre de l'Action Sociale pour l'obtention de toutes une série d'informations sur la situation locale en matière de grande précarité et l'acceptation du subventionnement de projets qui en découle nous amène à penser que, sans doute, et nous attendons de voir, les réseaux locaux peuvent influencer la politique sociale globale.

D'autres avantages expérimentés par les acteurs du réseau du Relais social urbain de Mons-Borinage sont apparus: une meilleure communication entre les différents services, la maîtrise de plus d'informations sur le fonctionnement et les limites des autres services,

l'augmentation de la confiance entre services, l'établissement de lien de plus grande qualité entre services associatifs et publics, l'échange de compétences et la garantie du respect des engagements de chacun.

**Identifier et mobiliser les ressources sur lesquelles les travailleurs sociaux peuvent compter, être informé des rôles et limites de l'autre, échanger des informations dans le respect de certaines règles mais sans pour cela stopper la communication, augmenter la confiance entre services, établir plus de lien entre associatif et public, garantir le respect des engagements de chacun et influencer les politiques publiques, voilà autant d'effets positifs que le travail en réseau apporte à Mons. Dès lors, cette méthode nous paraît être efficace et nous continueront à l'appliquer telle quelle en 2006. Nous mesurerons son efficience fin 2006, après 2 années de fonctionnement.**

## **2. Le logement et l'hébergement à Mons**

Ont participé aux diverses concertations concernant le logement et l'hébergement des plus démunis, non seulement des travailleurs psycho-médico-sociaux :

- FAMI-J-KOT
- IMP L'Appart,
- C.P.A.S (hôtel social, ILA),
- Le Kangourou,
- CHP Chêne aux haies,
- Médias,
- CHU Ambroise Paré,
- le service prévention Mons,
- l'Entraide-Ghlin,
- le CRES Mon Toit,
- l'AMO Service Droit des jeunes,
- la maison Médicale le Car d'Or,
- la Concertation assuétudes,
- l'Hôtel Social,

- le Resto du Cœur,
- l'AMO Mission Jeunes,
- le Relais Picardie,
- le Service d'Aide aux personnes déplacées,
- l'Espoir.

mais aussi des responsables et intervenants de la société de logements sociaux locale (*Toit et Moi*), et des logements de transit. Nous inviterons les politiques nous rejoindrons en 2006.

Le logement est présenté à Mons comme le problème social local le plus important. Les travailleurs sociaux présents aux concertations pointent plusieurs raisons à cela :

- la restructuration de la Société de logement Toi et Moi, qui souhaite déléguer au maximum le travail social aux services psycho-sociaux montois car elle est confrontée à d'énormes retards de paiement, dégradations importantes dans beaucoup de logements, ce qui entraîne une perte de plusieurs millions d'euros par an. Sa priorité est aujourd'hui la lutte contre la fraude, le recouvrement des loyers dus et le relogement des (« bons ») locataires des tours déconstruites.
- cette déconstruction de 24 tours de logements sociaux, sans possibilité de relogement pour tous (manque de place, rejet des mauvais payeurs, aucune possibilité légale de reloger les illégaux...).
- L'insuffisance du parc locatif social et privé.
- L'augmentation des propriétaires véreux et donc des logements insalubres et des loyers privés.
- La problématique des illégaux qui s'intensifie.
- Les consommations difficilement gérées par les locataires les plus démunis (manque de moyens mais aussi déstructuration sociale et de personnalité), comme leur budget, ceci donnant lieu à un surendettement, notamment par rapport au propriétaire et aux sociétés de distribution d'énergie.
- ...

Par rapport aux nouvelles pratiques de la société de logement *Toit et Moi* et à la déconstruction des tours, nous avons opté pour l'organisation des **tables rondes**. Nous n'utilisons cette méthode que lorsque toutes les interventions du réseau ont échoué. Les travailleurs sociaux et les représentants de *Toit et Moi* ayant un lien direct avec les personnes ou familles dont nous parlons sont présents autour de la table. La famille ne l'est pas. Cette réunion est préparée animée selon un protocole



spécifique<sup>4</sup>. Elle est organisée à la demande et concerne généralement 5 familles ou usagers à la fois. Vous trouverez plus de détails sur cette méthode dans la partie « coordinations opérationnelles ». les collaborations sont très fructueuses ; depuis septembre 2005, 15 situations ont été présentées et ont été résolues ou sont en passe de l'être. Il faut souligner la bonne collaboration avec chaque intervenant de ces tables rondes, Toit et Moi notamment.

Par rapport aux autres problèmes cités, nous espérons entamer une collaboration avec la « Maison de Logement » nouvellement installée à Mons.

Malgré les difficultés que cela représente, nous continuons à solliciter les représentants des propriétaires privés pour nous rejoindre dans ces concertations.

**Nous suivons de près la réalisation des 3 actions prévues en matière de logement dans le PST III. 2 d'entre elles sont déjà en cours d'implémentation par Toit et Moi.**

**Le logement est un problème social majeur à Mons. Chacun à son niveau participe à la résolution des difficultés que les plus précaires rencontrent pour se loger décentement.**

**La plus value apportée par le Relais Social est peut-être de deux ordres.**

**Tout d'abord, essayer de traiter certaines situations au cas par cas car il est des familles dont les problématiques sont tellement multiples et complexes qu'elles nécessitent un accompagnement particulier. L'efficacité de cette méthode commence à être prouvée puisque 15 situations présentées en 6 semaines ont pratiquement résolues alors que le réseau avait échoué jusqu'ici. L'efficience est également bonne car 4 travailleurs sociaux ont été mobilisés, 3 fois 3 heures pour toutes ces familles, et avec un résultat positif.**

**Ensuite, le Relais social urbain de Mons-Borinage essaye d'allier les forces vives via les GCRS pour tenter de trouver des solutions communes. Les résultats seront plus longs à venir, mais nous comptons beaucoup sur la collaboration avec la**

---

<sup>4</sup> voir annexe

## **Maison du Logement et les représentants des propriétaires privés.**

### **3. Les personnes dites « chaotiques » et en détresses multiples**

Ont participé à ces rencontres :

- des services du CPAS de Mons,
- Médias,
- l'Appart,
- Parenthèse,
- Chêne aux Haies,
- AEMO C.P.A.S. ,
- Resto du Cœur,
- Maison Médicale « Le Car d'Or »,
- Le Kangourou,
- Toit et Moi,
- Concertation Assuétudes,
- Maison d'Accueil Saint Paul,
- Relais Picardie,
- Centre de guidance de Colfontaine,

Il est difficile de résumer GCRS sur une population qui constitue un problème majeur d'accompagnement par les intervenants sociaux. Ce qui nous semble essentiel de livrer au lecteur, ce sont les moments de réflexion qui nous ont amené à éprouver deux nouvelles méthodes de travail en réseau pour prendre en charge de personnes.

**1.** Ces réunions GCRS nous ont servi tout d'abord à présenter tous les services locaux accueillant ce type d'usagers. Grâce à ces présentations, des nouveaux liens et des relations plus privilégiées ont été établis entre les services. Nous avons également été chercher des expériences dans d'autres villes dont certains outils sont adaptables à Mons.

**2.** Nous avons également défini ce que nous entendions par « personne chaotique » et les difficultés qu'ils posent dans les interventions.

*De manière générale, ce sont des personnes qui ne rentrent pas dans le cadre, des patients qui passent de service en service, ils sont connus de partout.*

- *les personnes présentant des demandes difficiles à gérer parce qu'elles sont déstructurées, incohérentes, incompréhensibles, changeantes ;*
- *les jeunes sortant d'un épisode psychiatrique*
- *les personnes au-delà de la quarantaine qui souffrent de désordres psychologiques insuffisants pour*

*permettre une hospitalisation psychiatrique et trop jeunes pour résider en home mais qui nécessitent cependant un accompagnement quotidien (les services d'aide à domicile paraissant également saturés)*

- *les usagers de tous âges sortant d'une crise sociale mais nécessitant un accompagnement quotidien,*
- *les usagers présentant une ou des assuétudes*
- *les personnes violentes, agressives, revendicatives*

*les usagers récidivant dans le non respect des règles les personnes dont les demandes ne collent pas aux missions du service auquel elles s'adressent mais qui refusent d'autres prises en charge (ce qui devrait nous inciter à aller voir ce qu'il y a derrière la demande). Les personnes dont la rupture sociale complète a été provoquée par une cascade de problèmes qu'elles n'ont pu maîtriser et par rapport auxquels il existe des solutions qui ne sont pas applicables faute de moyens structurels.*

*Ils posent certains problèmes, entre autres,*

- *Il y a peu d'institutions susceptibles de les accueillir et nous souffrons d'un manque de travail préventif et de formation des intervenants sociaux à l'accueil et l'orientation de ce type d'usagers.*

- *Ajoutons à cela les sorties anticipées des usagers des hôpitaux psychiatriques alors le patient n'est pas prêt.*

*Il existe également des usagers qui ont peur de revenir dans certains services, et qui, dès lors laissent « pourrir » leur situation.*

- *La plupart, très déstructurés, réclament des droits sans les conditions que l'administration exige (rester dans la rue, pas de compte en banque, pas de carte d'identité...). »*

**3.** Nous avons aussi différencié la crise psychiatrique de la crise sociale et établi des liens entre les 2 crises.

C'est ici qu'il nous semble intéressant de différencier « **pauvreté** » de « **précarité** ».

La pauvreté serait selon Jean Furtos<sup>5</sup> « *une représentation sociale propre à une culture donnée* ». A un niveau plus affectif, elle est associée à la honte, le découragement, la dépression. La précarité se traduirait plus comme « *la perte de l'objet social* », la perte des sécurités de base. C'est à ce moment que nous rencontrons une désaffiliation telle qu'elle provoquera soit l'accentuation d'une déstructuration psychique déjà présente au départ, soit un processus d'auto-exclusion psychique en plus d'une auto-exclusion sociale. Ces symptômes se manifestent bien souvent par un comportement chaotique, des problèmes de santé graves, problèmes que ne sont, comme dans tout contexte de désaffiliation, pas traités par l'utilisateur. La consommation de produits psychotropes n'est pas rare dans ces circonstances.

---

<sup>5</sup> FURTOS J. ; Contexte de précarité et de souffrance psychique : quelques particularités de la clinique psychosociale ; Revue Soins ; septembre 1999

**C'est à ce public désaffilié que s'adressent les Relais Sociaux. A Mons, nous testons plusieurs réponses à cette précarité associée à des déficiences de santé mentale :**

- **par la coordination pratique des interventions en urgence sociale avec des protocoles de collaborations entre services, en ce compris les hôpitaux et les médecins urgentistes et psychiatres. Il faut créer un lien plus fort entre le social et médical.**
- **au cas par cas grâce aux tables rondes, comme expliqué supra**

**Mais ce n'est certainement pas suffisant. Nous souhaitons proposer une méthode supplémentaire que nous testerons en 2006 :**

**D'expérience, nous savons qu'il faut aller vers les plus précaires, car ils ne fréquentent pas les espaces de soins. Dès lors, la création d'une équipe ambulante d'infirmières et médecins qui fonctionnerait dans les divers services où des personnes chaotiques sont prises en charge (Resto du Cœur, lieux d'accueil de jour, C.P.A.S...) et la collaboration avec la nouvelle équipe de garde de médecins généralistes (projet dont le démarrage est prévu prochainement) et Télé Assistance nous semble essentielle. Tout ceci mérite bien évidemment une préparation assez conséquente et un benchmarking sans cesse renouvelé. Des contacts ont déjà été pris avec les médecins et d'autres villes ayant une expérience en la matière. Nous poursuivons cette préparation en 2006 et comptons mettre ce projet en place en lien avec la création d'un *Relais Santé*.<sup>6</sup>**

---

<sup>6</sup> voir PST III

## **LE POLE COORDINATION OPERATIONNELLE**

Il s'agit de la traduction dans les faits des réflexions initiées par les CGRS. Cette implémentation va de la formalisation de coopérations existantes à la création de nouvelles collaborations et d'un réseau professionnel.

Notre rôle consiste à créer les conditions pour établir des protocoles de collaboration entre services, organiser leur suivi et évaluer leur impact.

4 coordinations opérationnelles sont mises en place

1. les urgences sociales ;
2. l'accompagnement des personnes dites « chaotiques » ;
3. le travail de rue et l'accueil de jour ;
4. l'aide alimentaire et matérielle.

### **Coordination opérationnelle des urgences sociales de jour et de nuit**

Les services concernés se rencontrent toutes les 6 semaines sous l'égide du Relais social urbain de Mons-Borinage.

Depuis sa création, cette coordination a permis :

- de remodeler le dispositif d'urgence sociale
- d'établir une procédure de collaboration dans les cas suivants<sup>7</sup>
  - > Si une personne sans abri se présente aux urgences des hôpitaux sans problème médical nécessitant une hospitalisation.
  - > Si une personne en urgence sociale souffrant entre autres d'assuétude(s) se présente aux urgences des hôpitaux.
  - > L'accompagnement physique des usagers vers les services adéquats
  - > toutes les actions entreprises pour une personne ou une famille en grande précarité ont échoué.

**Il faut souligner la bonne collaboration avec chaque intervenant de cette coordination, tant le C.P.A.S. que les hôpitaux, (infirmiers, médecins, assistants sociaux des urgences) que des travailleurs de rue.**

---

<sup>7</sup> procédure décrite en annexe

- d'informer et d'adapter les interventions aux limites du dispositif de nuit d'urgence sociale du C.P.A.S.
- d'ébaucher une collaboration avec la police lorsque l'utilisateur qui se présente dans un service (hôpital ou autre) est violent<sup>8</sup>.
- de commencer à répondre aux questions que pose l'hébergement à Mons des personnes souffrant d'assuétudes<sup>9</sup>
- de s'informer sur les services publics et privés intervenant en urgence sociale dans le Borinage. En effet, à l'approche des possibles grands froids, le C.P.A.S. la Ville de Mons et le Relais Social avec ses partenaires ont déjà pris des dispositions pour que personne ne dorme dehors et soit correctement pris en charge à Mons. Le territoire d'action du Relais Social pouvant s'étendre à l'arrondissement administratif de Mons-Borinage, le Relais prend l'initiative de se renseigner sur ce qui existe dans le Borinage et d'identifier les demandes en matière d'urgence sociale. C.P.A.S. et associatif. L'étude est en cours via une rencontre avec les présidents des C.P.A.S. et des associations du Borinage accompagnant les plus défavorisés.
- De rédiger des affiches à destination de tous les travailleurs sociaux. Elles leur indiquent qui appeler, pour quel cas d'urgence sociale et à quel moment. Ils ont aussi à leur disposition le listing des services d'aide dans les cas non urgents<sup>10</sup>.

### **Coordination opérationnelle de l'accompagnement des personnes « chaotiques » en détresses multiples**

Il s'agit de la mise en œuvre des méthodes réfléchies dans le GCRS consacré aux personnes chaotiques.

Première méthode : établir des protocoles de collaboration entre services,

Seuls, les services savent difficilement palier aux difficultés que pose ce type d'utilisateur dans leur accompagnement. De plus, beaucoup se renvoient « la patate chaude » se trouvant peu outillé pour intervenir. Nous mettant d'accord sur les missions de chacun, la différenciation de l'urgence et de la crise et établissant des relations telles entre services qu'ils sont souvent rassurés de pouvoir compter les uns sur les autres et ne pas intervenir de

<sup>8 8</sup> procédure décrite en annexe

<sup>9 9</sup> procédure décrite en annexe

<sup>10 10</sup> Affiches en annexe

manière isolée, nous sommes arrivés à créer et mettre en œuvre des protocoles de collaboration entre service.

Ainsi, par exemple,

*un hôpital général recevant une personne dite « chaotique » sans abri hors la nuit sans problème de santé, sait qu'il peut compter sur l'intervention des travailleurs de rue dès le lendemain matin si l'hôpital garde le SDF en hospitalisation provisoire la nuit. Mais il sait aussi que la garde du D.U.S. du C.P.A.S. ne peut intervenir la nuit si la personne est sous l'effet de produits ou ivre ou violente. L'intervention par l'assistant social du C.P.A.S. est assurée le lendemain matin. La personne peut être conduite au C.P.A.S. par a maraude disposant d'un véhicule.*

En d'autre temps, le refus du C.P.A.S. d'intervenir dans ce cas aurait été mal perçu et le réseau aurait de nouveau dysfonctionné. Après l'éclaircissement des missions de chacun et des limites lors des Coordinations opérationnelles<sup>11</sup>, chacun s'accorde sur ce que peuvent ou pas faire les services partenaires et le réseau s'adapte.

Deuxième méthode : organiser des **tables rondes** autour de chaque cas particulier.

Avec les mêmes principes que ceux mises en place pour la déconstruction des tours. Ils sont expliqués en détail au point *pôle réflexion, GCRS consacré au logement et l'hébergement à Mons.*

Notre troisième façon de fonctionner, nous l'avons programmée pour 2006. Comme expliqué au point *pôle réflexion, GCRS consacré aux personnes chaotiques*, elle est en lien direct avec la santé et la santé mentale. En effet, partant de la proposition du Plan d'Intégration sociale III qui concerne les **Relais Santé** et de l'expérience de Liège, nous prévoyons un dispositif permettant d'organiser le suivi médical et psychologique des « chaotiques » qui sortent de l'hôpital psychiatrique ou d'un hébergement.

## **Coordination opérationnelle Du travail de rue et de l'accueil de jour**

### **Historique**

La particularité du travail de rue à Mons est qu'il a été réalisé pendant 4 mois par deux intervenantes issues de deux services différents : l'un

<sup>11</sup> voir point « coordinations opérationnelles »

public (l'Hôtel social, subvention du Relais Social), l'autre privé (le resto du Cœur) travaillant ensemble. Les diverses rencontres organisées par le Relais Social, ont donné lieu à l'établissement :

- d'un benchmarking
- d'un état des lieux de la situation à Mons ;
- d'un plan d'actions prioritaires du travail de rue ;
- de l'établissement d'un profil de fonction du travailleur de rue
- d'un calendrier d'interventions et de permanences en fonction de la localisation des personnes sans abri et des saisons ;
- de Collaboration avec les personnes sans abri :
  - ✦ faire naître une relation de confiance
  - ✦ leur présenter le réseau social et associatif
  - ✦ les orienter et les accompagner dans leur démarches
  
- d'un plan de communication avec les commerçants et les habitants du centre ville et de la gare
- des conventions de partenariat
- d'une charte de bonnes pratiques avec la police
- de maraudes coordonnées.

En avril 2005, la Ville de Mons souhaite apporter une réponse complémentaire au travail déjà effectué pour enlever le SDF de la grand place et du piétonnier où ils sont dérangeant et donne une mauvaise image du centre ville. Elle envisage de les envoyer dans un au local à 2 km de la ville, ouvert 7 jours sur 7 de 9H à 21h.

Cette décision de la Ville a été prise unilatéralement sans concertation avec les partenaires déjà opérationnels en travail de rue.

Pour le Comité de Pilotage du Relais social, ceci semblait en contradiction avec le travail de rue entamé en partenariat, sous l'égide du Relais Social, par le Resto du Cœur de Mons, le Service de Prévention et le CPAS. Le Comité de Pilotage estimait que ces deux manières de considérer une aide aux SDF sont incompatibles entre elles et risquent de mettre à mal tout le travail mené depuis plusieurs mois par les travailleurs de rue.

De plus, par cette décision la Ville semble ignorer tout le travail déjà effectué en matière de travail de rue en collaboration avec les services locaux, la police et les travailleurs de rue des villes de Liège, Bruxelles et Mouscron.

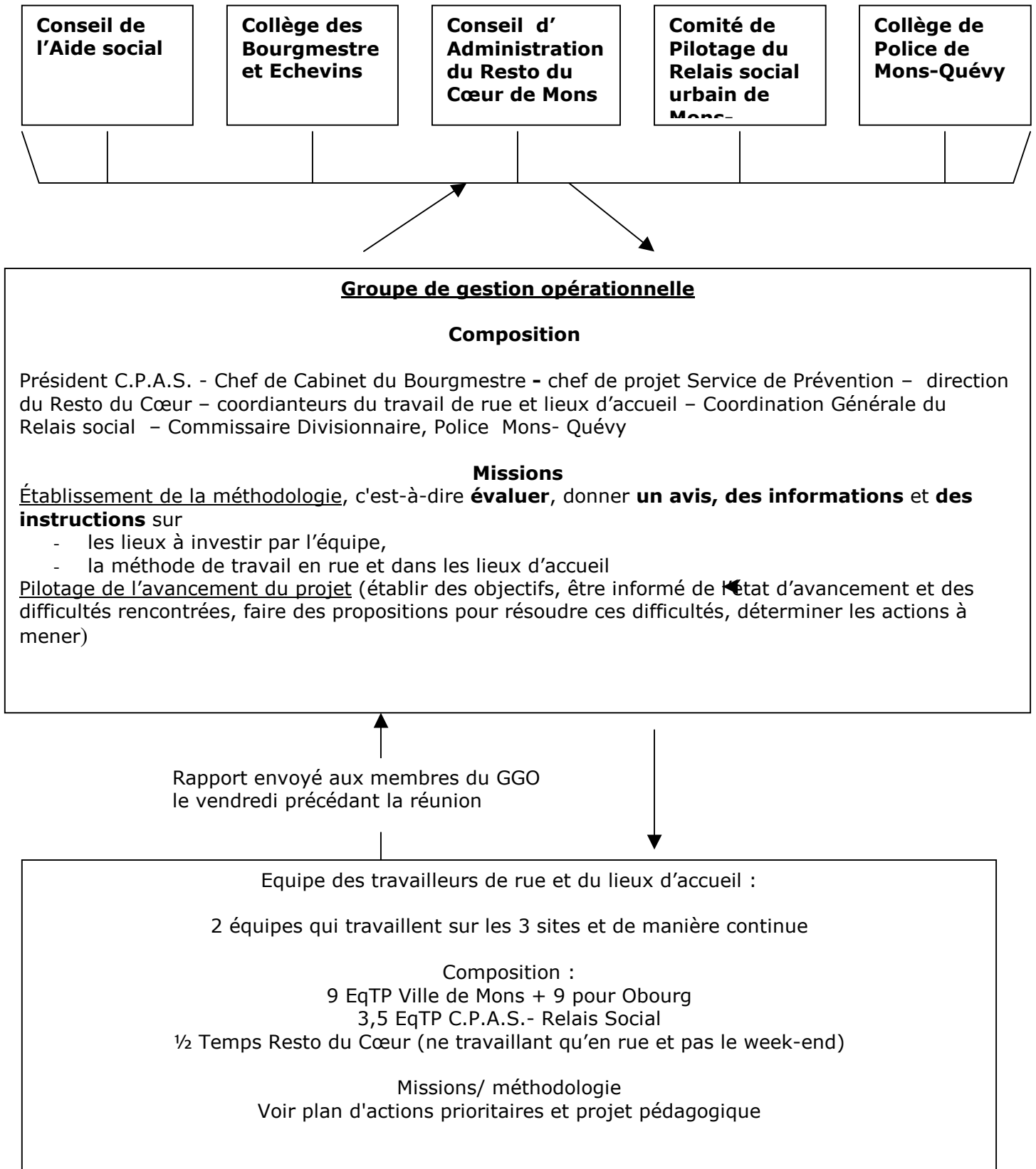
Afin d'éviter que le travail de rue soit remplacé par un accueil de jour exclusivement coordonné par la Ville de Mons, sans méthodologie préconstruite et sans tenir compte des concertations et surtout sans respecter les collaborations régies par une convention entre la Ville, le C.P.A.S. et le Resto du Cœur et par la Charte du Relais social urbain de Mons-Borinage, le Relais social urbain de Mons-Borinage a fait une



proposition au Collège des Bourgmestre et Echevins qui fut renégociée et enfin acceptée.

Il en découle aujourd'hui que la coordination du travail de rue est confiée à un Comité de Gestion Opérationnelle dont le schéma structurel est le suivant :

### **Pilotage du travail de rue et du lieu d'accueil de jour**



### **Structuration du travail de rue**

- Il y a donc à jour une équipe de travailleurs de rue qui sillonne le Centre Ville et parfois la gare
- Un lieu d'accueil de jour à 2Km du centre ville
- Un centre de diagnostique et d'orientation à Obourg (6km du centre ville)<sup>12</sup>

La méthodologie de rue et des 2 lieux d'accueil est construite en fonction des concertations de départ du Relais Social, au fur et à mesure des CGO et de la formation des travailleurs sociaux concernés<sup>13</sup>. La formation et la supervision de ces intervenants sont prises en charge par le relais Social.

En raison de la situation excentrée des lieux d'accueil, un véhicule permet le transport des SDF par les éducateurs de rue.

### **Profil des usagers**

Les données statistiques qui concernent le travail de rue et les lieux d'accueil, les interventions et les caractéristiques des usagers vous sont fournies dans le point pôle ***observatoire de la grande précarité***

Il est à noter qu'à Mons, sur 111 dossiers traités en 8 mois de fonctionnement, 50 ont déjà été fermés (les usagers ont disparu de la rue). 15 réels SDF ont été répertoriés, les autres étant des mal logés (logement vétuste, sans confort et/ou très isolé).

Une évaluation du travail réalisée en collaboration avec tous les partenaires est prévue pour janvier 2006.

### **Coordination opérationnelle de l'aide alimentaire et matérielle**

La coordination se passe entre les quatre services montois dont l'aide alimentaire fait partie des missions : Le CPAS, le Resto du Cœur, l'Entraide et ESOP. Les rencontres permettent que chacun s'informe sur ce que font des autres, coordonnent leurs interventions et collaborent plus adéquatement grâce au feuillet de liaison qui a été retravaillé en séance.

Néanmoins il ressort de ces réunions un certain esprit de concurrence. Chacun reste sur ses positions alors qu'il y aurait beaucoup d'éléments à faire évoluer, comme la problématique des dates de péremption des aliments reçus, la mise en

<sup>12</sup> projet pédagogique fourni en annexe

<sup>13</sup> voir rapport mai-septembre 2005 en annexe

commun des conditions d'accès des différents services etc Une réorientation de ce groupe de coordination opérationnelle est à envisager.

**Formation des partenaires**

**1. Formation à la gestion de l'agressivité des utilisateurs de services**

Le Relais social urbain de Mons-Borinage a établi un questionnaire à destination des travailleurs sociaux pour déterminer quels étaient leurs besoins en terme de formation pour 2005. Il est en ressorti que la gestion de l'agressivité des utilisateurs de services posait problème aux intervenants<sup>14</sup>. Beaucoup d'intervenants sont confrontés au quotidien à des comportements agressifs d'usagers situation très précaire, chaotiques, sous produits psychotropes ou tout simplement mécontents. Ce sont des situations difficiles à gérer qui engendrent, pour le moins, de la démotivation chez le travailleur.

Six services nous ont sollicité pour une formation rapide. Deux formations leur ont été proposées des demandes des travailleurs et d'une étude de marché.

Pour la Maison médicale Le Car d'Or et l'Hôpital général Ambroise Paré, nous nous sommes adressé au **STICS**.

Pour les assistants sociaux du C.P.A.S., les intervenants de la maison maternelle le Kangourou, la maison d'accueil Saint Paul et le Relais Picardie, nous avons fait appel à un formateur indépendant **Jean-Luc Tilmant**.

Les détails sur les formations, les formateurs et la méthodologie vous sont proposés en annexe<sup>15</sup>

**2. La formation des travailleurs de rue et des intervenants des deux lieux d'accueil de jour**

Elle concerne les 22 travailleurs de rue engagés dans le cadre du dispositif décrit au point « travail de rue et accueil de jour » du pôle Coordinations opérationnelles.

Après des rencontres d'échanges de pratiques avec les travailleurs de rue d'autres villes comme Liège, Charleroi, Mouscron et Bruxelles, nous avons fait appel à la Fédération Belge des travailleurs de rue pour une formation structurée.

---

<sup>14</sup> voir en annexe résultats de l'analyse du questionnaire sur l'agressivité des usagers

<sup>15</sup> en annexe

Les détails sur les formations, les formateurs et la méthodologie vous sont proposés en annexe<sup>16</sup>

### **3. La supervision des travailleurs de rue et des 2 lieux d'accueil**

Par Dominique Lainé, déjà superviseur des travailleurs de quartier de la Ville de Mons.

Les détails sur la supervision, le superviseur et la méthodologie vous sont proposés en annexe<sup>17</sup>

## **Formation de la coordination générale**

### **1. De la coordinatrice générale**

Formation à la Clinique de concertation en vue d'animer les tables rondes décrites plus haut. La formation est gratuite et organisée par le Relais Social du Pays de Charleroi.

Supervision mensuelle des activités de la coordinatrice générale par le STICS.

### **2. De l'Agent administratif**

#### Formation RGB

Module de 3 cours

- Gestion administrative du personnel (30h):
- Marchés publics (15h)
- Modes de gestion: (15h)

#### Formation Kluwer

Formation étalée sur 5 semaines à raison d'une journée par semaine, les cours ont été donnés par des avocats, des juristes et des responsable de service du personnel.

Il s'agit de l'étude des différents type de contrats, l'engagement du personnel, les obligations du travailleur et de l'employeur, rupture de contrat, ONSS , Réforme électronique (banque Carrefour), les salaires (calcul du brut+ charges salariales),accident de travail, le temps partiel, les différents types de congés, ...

---

<sup>16</sup> en annexe

<sup>17</sup> en annexe

## **POLE IMPLICATION DES USAGERS**

C'est en 2006 que nous démarrons concrètement notre travail avec les usagers eux-mêmes. Nous comptons nous insérer dans des groupes de parole déjà existants (par exemple au C.P.A.S.) pour mieux les découvrir et déterminer comment les impliquer au travail du Relais Social. De plus, le projet de groupe de discussion avec des habitants de la rue est en cours de préparation.

À l'heure actuelle, les seuls témoignages dont nous disposons sont ceux apportés par les travailleurs psycho-médico-sociaux. L'avis des utilisateurs de service n'a pas encore été demandé ; il sera pris en compte via notre participation aux groupes de parole des usagers.

Néanmoins, ce que nous pouvons en dire, c'est qu'en tout bon sens, une personne sera mieux orientée si le service qui la reçoit connaît le service, ou un intervenant avec lequel il a une relation privilégiée dans l'institution. Il aura sans doute moins l'impression d'être « la patate chaude », mais pourra aussi moins utiliser le système de manière chaotique.

L'utilisateur sera aussi mieux reçu si l'intervenant est rassuré par le fait qu'il peut être aidé dans son accompagnement par d'autres services spécialisés.

En outre, la professionnalisation des interventions en réseau assure un fonctionnement plus clair et transparent des services.

Et enfin, dans des situations d'urgence, la connaissance par les travailleurs sociaux des services joignables et adéquats et la consultation d'un cadastre des places disponibles en hébergement, fait gagner du temps pour la prise en charge du bénéficiaire.

### III. Les autres activités de la coordination générale

La Coordination Générale participe à diverses activités organisées tant par ses partenaires que par des institutions supralocales et les autres Relais Sociaux.

- Clinique de Concertation de Mons.
- Concertations sur les prêts sociaux.
- Diverses conférence et colloque dont celui de Paris sur l'urgence sociale.
- colloque de l'ISEOR (Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations) sur le thème «Enjeux et performances des établissements sociaux :des déficits insurmontables? ».
- Cycle de conférences du Relais social urbain du Pays de Charleroi.
- Rapport sur la pauvreté du centre pour l'Egalité des Chances : tables rondes.
- Participation à divers groupes de travail :
  - de l'association pour le Droit au Logement
  - la commission sociale de la ville de Mons
  - des groupes de travail pour le Projet de Ville à Mons
  - du comité de pilotage du programme « parentalité » de l'AMO La rencontre
- La COCOREL.
- L'E-colloque, la coordination générale y a édité plusieurs interventions, notamment sur l'évaluation et la qualité.

La coordination générale organise aussi des actions où sont invités les intervenants psycho-médicaux-sociaux actifs en Région Wallonne, comme par exemple :

#### **Le spectacle-débat sur la problématique des demandeurs d'asile**

Ce débat, sujet sérieux, grave, qui mérite tant l'attention des experts, des travailleurs sociaux que des politiques, nous avons choisi de l'introduire avec un peu d'humour, mais beaucoup de réalisme.

Pie Tsibanda, psychologue, écrivain, acteur, réfugié tout d'abord, citoyen belge aujourd'hui, nous aide à comprendre et à vivre en direct, avec humour et sensibilité, l'histoire d'un exil, l'histoire de préjugés, l'histoire de la différence.

Pie est originaire de Kolwesi, au sud du Congo. Emigré au Katanga, il du subitement le quitter avec son épouse et ses 6 enfants. Il estime alors

devoir dénoncer les massacres dont il est le témoin. Il devient alors rapidement un « témoin gênant » et n'a finalement d'autre choix que de quitter le katanga. Il est désormais un étranger qui va devoir trouver sa place et faire ses preuves, ici, en Belgique.

Humaines et nuancées, les paroles de Pie nous touchent, en mettant en évidence le regard que nous portons parfois sur ceux que nous ne connaissons pas, la méfiance que peut nous inspirer la différence.

Benoit Van Meerchem (assistant aux droits des étrangers à la Haute école Paul-Henry Spaak) nous en parle :

*« C'est surtout l'incompréhension qui se manifeste, incompréhension face à un dédale administratif, emprunt d'une suspicion systématique, réservée à chaque nouvel arrivant sur notre territoire. Pie Tshibanda nous explique les efforts que sans cesse, qu'il déploie pour aller vers l'autre et les échecs que dans un premier temps, il rencontre. Il nous renvoie à la façon dont nous même, nous sommes près à accueillir celui ou celle qui nous est inconnu »*

Ce qui nous a convaincu d'organiser cette rencontre c'est le nombre croissant de questions que soulève la demande d'asile et la (non) prise en charge des sans papier. Dans nos groupes de concertation à Mons, les intervenants sont à chaque fois très nombreux à venir nous rejoindre pour trouver des réponses, ou simplement pour être informés.

Contrairement à beaucoup d'entre vous sans doute, nous ne sommes pas au Relais Social spécialiste en matière de demande d'asile. Mais nous avons un rôle de vigilance quant aux facteurs d'exclusion tout comme d'interpellation des autorités régionales. C'est pour cela que ce débat initie une série de rencontres, où des réfugiés sont invités à venir nous rejoindre. L'idée étant de soutenir l'amélioration de l'accueil des demandeurs d'asile mais aussi, de ne laisser aucun sans papier au bord du chemin

Nous avons voulu inviter ici des représentants politiques et des intervenants sociaux pour qu'un échange puisse se réaliser. (mais peut-être que des personnes ayant également été ou sont encore demandeurs d'asile sont présents également)

Nous nous adjoignons 2 « expertes » en matière de demande d'asile qui ont accepté de répondre aux questions, c'est Anne ROULET du service d'aide aux personnes déplacées et Carine JOLITON, du service Droits des jeunes. Elles nous ont beaucoup aidé à la préparation de ce spectacle-débat.

Les réflexions des usagers et des intervenants vous sont résumées en annexe du présent rapport.



## Chapitre IV

# Évaluation du travail en réseau Du Relais social urbain de Mons- Borinage

### I. Introduction : réflexion sur l'efficiency et l'efficacité

Au départ, nous avons choisi à Mons d'évaluer l'efficiency et l'efficacité du travail en réseau. Mais comme nous allons vous le démontrer plus loin, l'évaluation de l'efficiency reste très difficile pour une structure comme un Relais Social. Il faudra, en outre, aller encore plus loin dans les mois et les années qui vont suivre. L'efficiency et l'efficacité ne sont qu'une partie de l'évaluation. Pol Lodewick<sup>18</sup>, par exemple, estime que même si ces thématiques sont toujours d'actualité, les méthodologies se sont affinées et sont capables de répondre à de nouvelles questions qui concernent aussi : la pertinence, la cohérence, l'utilité, la viabilité et l'impact. Ce seront nos points de départ pour l'évaluation 2006.

Mais pour notre première évaluation, celle de 2005, nous vous présentons une réflexion sur l'efficiency et l'efficacité, suivie des résultats de l'évaluation de notre travail en réseau.

#### **Efficiency du travail social**

Les intervenants dans le champ social se préoccupent de plus en plus de la qualité des services qu'ils fournissent aux usagers mais aussi de l'impact de ceux-ci sur l'évolution de la situation des bénéficiaires. A côté de cette préoccupation en matière d'efficacité, un autre enjeu apparaît, c'est celui de l'efficiency. En effet, aujourd'hui les résultats obtenus doivent être confrontés aux coûts des actions mises en œuvre pour les atteindre. Ces différentes considérations soulignent la nécessité de pouvoir élaborer des indicateurs d'efficacité et d'efficiency.

En ce qui concerne l'efficiency, la littérature et les expériences ne sont pas légion. Néanmoins, quelques exemples de résultats d'analyse de ces indicateurs existent aux niveaux européen et national ; mais les indicateurs eux-mêmes sont rarement présentés. Il faut dire aussi que même si des standards nationaux d'efficiency du

---

<sup>18</sup> Pol Lodewick « Le travail social est-il soluble dans l'évaluation » ; La Vigilance n°13, janvier 2005

travail social sont de plus en plus développés, ils ne concernent que les services publics.

Par exemple la ville de Stockholm, qui décerne des prix pour Bonne Qualité qui sont destinés à stimuler l'intérêt des membres des services publics pour l'amélioration de l'efficacité à l'aide de sept critères principaux et de 28 sous-divisions. Citons encore l'approche anglaise où la nouvelle législation exige que toutes les autorités recherchent le meilleur rapport coût/efficacité dans la fourniture des services sociaux de tous genres. Là peut-être la traduction en indicateurs est plus claire : « *ce rapport implique l'examen critique et systématique de tous les services sur une période de cinq ans en :*

- *S'interrogeant sur la nécessité même du service*
- *Comparant l'efficacité avec d'autres prestataires dans tous les secteurs*
- *Délibérant avec les usagers et autres parties prenantes<sup>19</sup> »*

Cette façon de travailler n'est pas encore très répandue chez travailleurs sociaux belges. De plus, à notre connaissance il n'existe pas de comparaison des coûts en Belgique car les services locaux sont financés soit de manière régionale ou fédérale selon les services, ce qui rend le croisement des données très difficile et limiterait l'évaluation de l'efficacité à un niveau local ou régional tout au plus.

Néanmoins, tout ceci tend à indiquer que l'évaluation de l'efficacité devient la norme dans le secteur public au niveau européen, et que donc, on peut présupposer qu'il sera demandé aux associations privées, financées par les services publics, et qui en deviennent également de plus en plus partenaires, de fonctionner dans les mêmes cadres pour continuer à en obtenir un financement.

### **Efficiencce du travail en réseau**

Si plusieurs pays européens examinent déjà l'efficacité du travail social, il n'existe pas encore à notre connaissance de critères d'évaluation de l'efficacité du travail en réseau. Tout reste donc probablement à construire.

Si nous voulons le faire modestement, ne serait-ce que d'un point de vue local en évaluant les partenariats établis dans le cadre d'un **Relais Social**,

- > il faut tout d'abord identifier les coûts :
  - coûts totaux d'un Relais Social,
  - coût de la participation des travailleurs sociaux à des structures qui permettent le travail en réseau,
  - coûts des outils utilisés par les travailleurs sociaux pour collaboration entre eux,

---

<sup>19</sup> Etude du *Réseau social européen*, tirés du rapport édité sur son site internet.

- coûts de la participation des travailleurs sociaux à l'observation de la pauvreté
  - etc...
- > et les confronter aux résultats obtenus par une méthode réseau, eux-mêmes analysés au travers d'indicateurs d'efficacité.

En somme, arriver à décider, pour le moins, si les usagers ont été mieux pris en charge, combien cela a coûté et s'il y est possible d'arriver aux mêmes résultats en utilisant moins de ressources. Ou tout simplement de répondre à la question : les deniers publics sont-ils bien utilisés...

Les moyens consentis le sont par Gouvernement wallon. C'est donc à lui qu'appartiendra de déterminer si l'utilisation des ressources qu'il met à disposition des Relais Sociaux est efficiente. Pour pouvoir appréhender cette question un travail important doit être réalisé compte tenu du nombre de variables. Toutefois les **Relais sociaux** doivent intégrer dans leur gestion la dimension coût, cela implique que des indicateurs utiles soient définis en matière de consommation de ressource et de valorisation du coût de celle-ci. La mise en œuvre effective de tels indicateurs, leur analyse et leur confrontation aux résultats atteints doit permettre l'adaptation ou la réorientation d'un certain nombre d'actions menées pour atteindre les objectifs.

N'étant pas en mesure de présenter actuellement de tels indicateurs d'efficacité, nous choisissons de vous exposer quelques **indicateurs d'efficacité** du travail en réseau utilisés par le Relais social urbain de Mons-Borinage en collaboration avec ses partenaires.

### **L'efficacité du travail en réseau : qu'attend on d'un partenariat ?**

L'efficacité est un but plus praticable à ce moment de notre travail puisqu'il s'agit de voir si des objectifs ont été atteints, notamment en comparant les résultats obtenus avant et après application d'une méthode.

Nous avons donc en 2004 réalisé une étude des besoins des institutions partenaires et des intervenants, liés à leurs interventions en faveur de personnes très précarisées. Fin 2005, nous vérifions si le travail en réseau a répondu à certains besoins insatisfaits de ces services.

Avec notre Comité de Pilotage (représentant nos partenaires du réseau), nous avons établi un plan stratégique sur 5 ans et en fonction de ce dernier, un plan d'actions prioritaires (P.A.P.) par année. Il reprend les besoins des services, nos objectifs et les actions prioritaires, tout ceci planifiés dans le temps. Pour mesurer le degré d'atteinte de chaque objectif, nous avons déterminé des indicateurs.

Deux types d'indicateurs ont été dégagés : les indicateurs finaux (ceux du plan d'actions stratégique, objectifs à atteindre en 5 ans) et les indicateurs intermédiaires (les indicateurs liés aux objectifs annuels du plan d'actions prioritaires).

Voici quelques uns de nos indicateurs d'efficacité du PAP 2005 (période d'une année), ils concernent l'implication des services dans le travail en réseau et la satisfaction des travailleurs sociaux par rapport aux partenariats.

<b>Indicateurs quantitatifs</b>	<b>Indicateurs qualitatifs</b>
<p><u>Mesure de l'implication des services et travailleurs sociaux dans le travail en réseau :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- évolution du nombre de présence des travailleurs sociaux (nombre du public/nombre du privé) aux concertations qui concernent le logement, les personnes chaotiques, l'urgence sociale et le travail de rue)</li> <li>- évolution du nombre de services (nombre du public/nombre du privé) impliqués dans les coordinations opérationnelles et tables rondes (déconstruction de logements sociaux, aide alimentaire et matérielle, urgence sociale, travail de rue, santé et santé mentale)</li> <li>- fréquence des contacts entre les services partenaires (nombre du public/nombre du privé)</li> <li>- nombre d'appels au dispositif d'urgence sociale de la part d'une institution partenaire</li> <li>- nombre de retours inadéquats des usagers aux urgences générales des hôpitaux</li> <li>- types de moyens de communication utilisés et évolution de leur fréquence</li> </ul> <p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre de connaissances identifiées<sup>20</sup></li> <li>- nombre de connexions identifiées</li> <li>- nombre de contacts premiers identifiés</li> <li>- nombre de contacts seconds identifiés</li> <li>- nombre d'échanges généralisés identifiés</li> <li>- nombres d'échanges restreints identifiés</li> <li>- nombre de liens faibles identifiés</li> <li>- nombre de liens forts identifiés</li> <li>- nombre de ponts identifiés</li> <li>- nombre de ponts locaux identifiés</li> <li>- proches identifiés</li> <li>- réseau activé identifié</li> </ul> </p>	<p><u>Mesure de la satisfaction des travailleurs sociaux par rapport aux partenariats :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre de services faisant état de meilleurs résultats obtenus grâce aux partenariats établis en matière de <ul style="list-style-type: none"> <li>- déconstruction de logements sociaux par Toit et Moi</li> <li>- aide alimentaire et matérielle</li> <li>- travail de rue</li> <li>- santé et santé mentale</li> <li>- urgence sociale</li> <li>- l'hébergement</li> </ul> </li> <li>- types de satisfaction : nombre de travailleurs faisant état <ul style="list-style-type: none"> <li>- de nouveaux contacts privilégiés avec un ou des intervenants d'autres institutions</li> <li>- d'appels à des institutions de la part d'une autre qui ont trouvé une réponse adéquate</li> <li>- d'appels à des institutions de la part d'une autre qui ont trouvé une orientation adéquate</li> <li>- d'appels au DUS par un service général qui ont trouvé une réponse rapide et adéquate</li> <li>- de délais d'intervention diminués lors de l'appel aux services partenaires</li> <li>- d'une répartition clarifiée des tâches</li> <li>- ...</li> <li>- bonnes pratiques échangées : <ul style="list-style-type: none"> <li>- types de bonnes pratiques et nombre</li> <li>- nombre d'intervenants estimant avoir renforcé des pratiques adéquates</li> <li>- ...</li> </ul> </li> <li>- communication entre services : nombre de services faisant état <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'un suivi de dossier avec retour</li> <li>- le partage d'informations respectant les règles édictées aux concertations</li> <li>- la connaissance de l'utilisateur de son dossier</li> <li>- la connaissance de l'utilisateur du service vers lequel il est envoyé</li> <li>- nombre d'intervenants estimant avoir partagés et résolu des difficultés dans les interventions</li> <li>- ...</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

## II. Evaluation de l'efficacité du travail en réseau à Mons

### Introduction

Nous sommes partis des objectifs du plan d'actions prioritaires 2005 et nous avons établi des indicateurs d'efficacité pour vérifier, entre autre, l'impact de la méthode *travail en réseau* sur la prise en charge des personnes en grande précarité.

Une année, c'est très court pour que le travail en réseau ait un réel effet sur les services. Néanmoins, nous avons tenu à récolter les avis des participants aux groupes de concertation et de coordination opérationnelle. En fin d'année, un questionnaire (sous forme d'entretiens semi-directifs) a été soumis aux coordinateurs et équipes partenaires. Ceci nous permettra sans doute d'adapter au mieux nos interventions pour 2006.

A plus long terme, nous devons analyser l'effet de notre action sur **l'insertion sociale** des personnes les plus précarisées, puisqu'il s'agit de la finalité de notre plan stratégique (et du décret qui nous définit). Il nous revient alors, de définir cette insertion et de vérifier dans quelles mesure elle est évaluable et comment. Il s'agira aussi de faire des propositions aux autorités publiques sur un fonctionnement des services et des allocations de moyens par la RW plus adaptés. Pour cela, l'évaluation de l'efficacité devra être opérée et donc, nous oeuvrerons pour que d'ici là, nous ayons les moyens de l'appréhender, tout comme la pertinence, la cohérence, l'utilité, la viabilité et l'impact de nos actions .

### Résultats

12 partenaires sur 17 ont répondu au questionnaire<sup>21</sup> rédigé par la coordination générale. 3 services ont répondu par écrit, les autres ont rencontré la coordinatrice générale pour un entretien semi-directif.

Voici ce qu'il en ressort.

#### **Pour 65% des répondants, le travail en réseau a permis une évolution des services vers**

- une meilleure compréhension des missions et limites de chacun
- un dépassement des idées préétablies
- des partenariats plus étoffés
- une augmentation de la connaissance des services
- une formalisation de certaines relations avec d'autres institutions publiques et privées.
- L'émergence de projets

**Pour 35% des répondants**, il n'y a pas eu d'évolution particulière liée au Relais Social.

**Il est à noter ici que 50% des services** constatent, depuis ces 2 dernières années, un changement dans la population d'utilisateurs de services (non liés à l'apparition d'un Relais Social). Il s'agit d'une augmentation

- d'usagers illégaux,
- d'usagers sous administration de biens (et collaborations difficiles avec les administrateurs de biens),
- d'usagers en grande précarité, multicatégorisés en situation compliquée
- des dépendances à l'alcool et autres produits,
- d'usagers consommateur d'aide.

L'hôpital fait souvent office de refuge pour ces usagers.

**80% des répondants constatent que les relations de leur service avec la population ont-elles évolué vers**

- une orientation des usagers plus rapide et moins protocolaire,
- plus de prises en charge adéquates,
- plus de formalisation des collaborations avec les institutions publiques et privées.

**65% des répondants estiment que les contacts avec d'autres services ont augmenté.**

**35% des répondants estiment que les contacts avec d'autres services n'ont pas augmenté.**

Notamment, des travailleurs sociaux du C.P.A.S. nous indique que «*le secteur privé n'est pas le même monde que le C.P.A.S.* ». Il existe une incompréhension des autres services par rapport aux missions et méthodes du C.P.A.S. tenu par des aspects hyper-légitimés. En outre, ce qui accentue ce fossé c'est le fait que le C.P.A.S. soit pourvoyeur de moyens de subsistance: la relation avec les usagers s'en trouve altérée.

**65% des répondants soulignent que la qualité des contacts entre services s'est améliorée :**

- tensions anciennes amoindries ;
- plus de proximité avec certains services ;
- contacts plus productifs et intensifiés ;
- plus le temps passe, mieux ça se passe ;

- plus de légitimité dans la demande de contact étant donné l'appartenance au réseau du Relais Social.

### **90% ont établi de nouveaux contacts et des contacts plus performants avec un ou des intervenants d'autres institutions**

- grâce aux GCRS
- grâce aux coordinations opérationnelles
- dans des cadres spécifiques (logement, urgences sociales)

### **65% des répondants ont créé des contacts avec un intervenant extérieur en particulier sur lequel ils savent qu'ils peuvent compter**

Près de la moitié des usagers sont envoyés de service à service. Mais depuis l'arrivée d'un Relais social à Mons, **ces orientations paraissent à 50% des répondants plus adéquates.** Ils constatent :

- plus de souci de se parler, de prendre la peine de chercher puisqu'ils ont l'assurance d'une collaboration
- une meilleure compréhension des raisons du rejet par le service envoyeur de la prise en charge de l'utilisateur
- l'utilité d'un feuillet de liaison entre service

Néanmoins, l'autre moitié des répondants constate que persistent des difficultés de certaines institutions à prendre en charge les usagers violents, alcooliques et toxicomanes.

### **80% des répondants ont l'impression de faire partie d'un réseau car**

- connaissance de plus de personnes/de numéros de téléphone ressources ;
- chacun en fonction de ses possibilités contribue à la bonne marche du travail en réseau même si certaines situations obligent à faire le constat de difficultés dans l'accompagnement d'utilisateurs ;
- le Relais Social a apporté une plus grande légitimité aux partenariats qui existaient auparavant ;
- La rencontre avec les autres intervenants dynamise les relations ;

### **mais**

- Le réseau personnel varie en fonction des secteurs ;
- le réseau reste encore à mûrir ;
- il manque d'informations plus régulières sur les services ;
- les informations données en GCRS ne collent pas toujours avec la pratique réelle du service.

**Les améliorations apportées par le partenariat sont visibles dans les domaines suivants :**

- l'urgence sociale : 65% des répondants ;
- santé et santé mentale : 35% des répondants ;
- l'hébergement : 35% des répondants ;
- l'accompagnement social : 35% des répondants ;
- personnes chaotiques : 35% des répondants ;
- le travail de rue : 20% des répondants.

**Pour 65% des répondants, les réponses de la part d'une institution à laquelle ils ont fait une (des) démarche(s) pour un usager (information, orientation, hébergement...) sont plus adéquates, excepté pour :**

- les illégaux : pas d'aide possible si ce n'est l'AMU
- les personnes toxicomanes
- les femmes n'entrant pas dans le public des maisons maternelles
- l'urgence psychiatrique

**Pour 90% des répondants les délais d'intervention de services partenaires auxquels ont fait appel n'ont pas diminué** excepté pour les urgences sociales des hôpitaux.

**50 % des répondants constatent une répartition plus clarifiée des tâches** entre les services

**50 % des répondants ont régulièrement l'occasion d'échanger des pratiques** avec d'autres services.

**Seulement 30% ds répondants constatent plus de suivi ou un suivi plus efficace dans les dossiers qu'ils transmettent à un service partenaire.** Les feed back restent difficilement négociables.

**80 % des répondants estiment avoir partagé et résolu des difficultés grâce à la collaboration** avec d'autres services ou intervenants

- grâce à plus de contacts privilégiés ;
- grâce aux tables rondes ;
- en ce qui concerne le travail de rue et l'accueil de jour des SDF.

**Le moyen de communication le plus utilisés entre services est le Téléphone** (100% des répondants), puis le mail (35%) et les rencontres, souvent lors des tables rondes du Relais social urbain de Mons-Borinage (35%)



### Remarques supplémentaires des répondant :

- être informés régulièrement sur autres services
- immersion : plus de proximité, diminution des ambiguïté, éviter patate chaude
- manque hébergement femmes
- personnes âgées
- enfants qd crise familiale
- mères ados
- manque urgences psychiatriques
- logement et Tet M
- De manière générale, le service est trop récent pour répondre aux questions avec exactitude.
- Le Relais Social de Mons fait un travail remarquable au niveau de la cohésion de l'action sociale sur l'entité de Mons. Cela est très palpable au niveau des relations avec le CPAS et certaines associations privées. La collaboration avec la Ville laisse un peu à désirer : absence de ses représentants aux réunions (CA, CP et CGO) et notre association a été peu entendue au début en ce qui concerne le travail de rue. Cela va mieux depuis quelques semaines.
- Excellent travail ! Continuez comme cela !
- 

**+ conclusion**

## Chapitre V

# Les projets partenariaux subventionnés par le Relais social urbain de Mons- Borinage

### I. les projets subventionnés

#### le C.P.A.S. de Mons dispositif d'urgence sociale et travail de rue

activités subsidiées	Public cible	Moyens octroyés	Utilisation des moyens
- mise en œuvre du dispositif d'urgence sociale - aide aux sans abri développement du travail de rue	Les personnes en grande précarité	109.730  28.811	-salaire du personnel engagé dans ce cadre ( 2 éducateurs, 3 assistants sociaux, un rédacteur 1/3 temps) - frais de fonctionnement

#### Pour le resto du Cœur : le lieu d'hygiène

activités subsidiées	Public cible	Moyens octroyés	Utilisation des moyens
Le lieu d'hygiène	- L'accueil d'urgence en matière d'hygiène des bénéficiaires du Resto du Cœur de Mons qui ne disposent pas d'infrastructure sanitaire privée suffisante (en majorité des SDF) ;  - L'accueil d'urgence en matière d'hygiène des bénéficiaires d'autres structures publiques ou	31.000	- Salaire de l'éducateur A1 temps plein responsable du lieu d'hygiène d'avril à décembre 2004 - frais fonctionnement

	associatives qui sont envoyées au Resto du Cœur de Mons à cette fin.		
--	--	--	--

### Pour la Coordination Femmes en Marche

activités subsidiées	Public cible	Moyens octroyés	Utilisation des moyens
<p><b>Activité de prévention de la violence à l'égard des femmes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en milieu scolaire</li> <li>- auprès des professionnels et futurs professionnels</li> <li>- construction de nouveaux outils de prévention</li> <li>- sensibilisation à la violence conjugale auprès d'un public plus large</li> <li>- mise en réseau des différents partenaires</li> </ul> <p><b>Axe d'accompagnement de femmes victimes de violence :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- travail auprès des maisons maternelles</li> <li>- réponse aux demandes extérieures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les femmes victimes de violences</li> <li>- les jeunes</li> <li>- les professionnels du secteur social</li> </ul>	<b>35.600</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- salaire de la coordinatrice-animatrice temps plein</li> <li>- frais de déplacement</li> <li>- frais de bureau</li> <li>- documentation, formation</li> <li>- matériel de bureau</li> </ul>

### Pour la maison d'Accueil Saint Paul : l'accueil de nuit

activités subsidiées	Public cible	Moyens octroyés	Utilisation des moyens
assurer l'accueil d'urgence 24 heures sur 24 de personnes en difficulté	Toute personne en difficulté demandant un hébergement	16.823	éducateur classe 1 à mi-temps.

### Le CRES : les logements de transit

activités subsidiées	Public cible	Moyens octroyés	Utilisation des moyens
Suivi de 4 familles en logement de transit	Familles en grande précarité	11.200	1 éducatrice A1 1/3 temps

## Relais social urbain de Mons-Borinage : agent administratif

<b>activités subsidiées</b>	<b>Public cible</b>	<b>Moyens octroyés</b>	<b>Utilisation des moyens</b>
Travail administratif et techniques comptables pour le Relais social urbain de Mons-Borinage		16.836	Une secrétaire assistante comptable à mi-temps, 6 ans d'ancienneté

## II. Résultats des évaluations intermédiaires en juin 2005

Les objectifs généraux, opérationnels sont atteints en moyenne à 75% à la mi-année et la moitié des actions déjà organisées. Ces évaluations concluantes ont été un des éléments clefs qui ont amené le Comité de Pilotage à proposer au Conseil d'Administration la poursuite de ces projets.

Les objectifs généraux, opérationnels sont atteints en moyenne à 75% à la mi-année par tous les projets subventionnés et la moitié des actions est déjà organisée. Ces évaluations concluantes ont été un des éléments clefs qui ont amené le Comité de Pilotage à proposer au Conseil d'Administration la poursuite de ces projets.

Les détails de ces évaluations vous sont fournis en annexe.

## **Chapitre VI**

# **Perspectives 2006**

*Voir plan d'actions prioritaires 2006 (Plan 2006 dans fichier méthodo)*

## Chapitre VII

# Conclusion