



## **Évaluation du programme expérimental COACH**

« Co-construire un Accompagnement Complet pour les personnes Hébergées vers l'emploi et le logement »

## **L'expérimentation COACH : principes et finalités**

Le programme expérimental COACH (CO-construire un Accompagnement Complet pour les personnes Hébergées vers l'emploi et le logement) s'inscrit dans une dynamique d'innovation sociale visant à mieux articuler l'accès à l'emploi et au logement pour favoriser une insertion sociale durable des publics hébergés. Inspiré du modèle « Un chez soi d'abord », il repose sur le principe que ces deux dimensions essentielles doivent être considérées comme le point de départ d'un parcours d'insertion, et non comme un objectif nécessitant des étapes préalables.

Au sein des structures d'hébergement, le programme crée une nouvelle fonction, les « jobs coaches », chargés d'accompagner les publics dans leurs démarches d'accès à l'emploi. Dans leur approche, ces derniers s'inspirent de la méthode IPS (Individual Placement and Support), importée des États-Unis et initialement conçue pour accompagner les personnes souffrant de troubles psychiques sévères. Partant du principe que la motivation à travailler est suffisante pour initier un parcours d'insertion, la méthode IPS remplace la notion de « freins » par celle d'« envies », et repositionne les bénéficiaires comme acteurs principaux de leur propre parcours, en reconnaissant leurs aspirations et leur capacité à décider des étapes de leur accompagnement. Elle repose sur un accompagnement resserré, sans limite de temps, et sur une médiation active avec le monde de l'entreprise. Pour assurer cet accompagnement, la file active des jobs coaches est limitée (25 personnes environ).

Au sein des CHRS, job coaches et travailleurs sociaux doivent conjuguer leur action afin de proposer un accompagnement global et cohérent. Cette synergie entre accès à l'emploi et au logement, piliers du dispositif, doit faciliter la transition des bénéficiaires vers une autonomie durable.

Au-delà, le programme COACH porte l'ambition de créer une culture commune entre les deux champs professionnels de l'accès à l'emploi et au logement, au niveau des structures d'hébergement mais aussi dans le cadre institutionnel et partenarial plus large. Bousculant les paradigmes « classiques » de l'accompagnement social, il se veut enfin un levier d'évolution des organisations et des pratiques professionnelles, incitant les associations parties prenantes à travailler sur le pouvoir d'agir ou l'accompagnement par les pairs, à former leurs équipes et à faire évoluer leurs modes de fonctionnement en interne.

## **Les mise en œuvre de COACH dans les 6 sites pilotes**

Implanté dans 6 territoires pilotes (Lyon, Nantes, Lille, Bordeaux, Dijon et Nice), le programme COACH s'inscrit à l'intersection de deux démarches préexistantes. D'un côté, il s'appuie sur le Plan quinquennal « Logement d'abord », lancé en 2017, et pour lequel les 6 sites retenus s'étaient portés volontaires pour une « mise en œuvre accélérée dans le cadre de l'Appel à Manifestation d'Intérêt de 2020. De l'autre, il prolonge une initiative liée à l'emploi, lancée en 2018 à Lyon par LAHSo dans le cadre de l'Agence Nouvelle des Solidarités Actives (ANSA). Cette initiative comprenait un « lieu ressource Emploi-Travail » et une expérimentation sur la pratique du job coaching basée sur la méthode IPS pour favoriser l'accès à l'emploi des publics précaires. Renforcé en 2020 grâce au soutien de la DIHAL comme pilote national, ce dispositif a évolué pour devenir le programme COACH. Les six structures cheffes de file qui mettent en œuvre le programme sont issues de ces expérimentations et partagent une philosophie d'intervention commune, axée sur l'élargissement de leurs champs d'actions aux enjeux de l'emploi et de l'innovation sociale. Conformément aux attendus de l'expérimentation, ces six associations collaborent avec une ou deux autres structures gestionnaires de CHRS pour déployer le programme.

### Les 6 sites retenus et les associations engagées dans le programme

	Bordeaux	Dijon	Lille	Lyon	Nantes	Nice
Structure cheffe de file	Diaconat	ADEFO	Sauvegarde du Nord	LAHSO	Trajet	Fondation de Nice
Association(s) partie(s) prenante(s)	Revivre France Horizon	ACODEGE	Abej EOLE	VIFFIL ALYNEA	L'Etape La Parenthèse	Groupe SOS CCAS de Nice
CHRS impliqués	2 CHRS 170 places	3 CHRS 180 places	7 CHRS 540 places	7 CHRS 537 places	3 CHRS 330 places	3 CHRS 330 places

En septembre 2020, un comité de pilotage national lance officiellement le programme COACH. Les associations cheffes de file formalisent alors leur partenariat avec l'État dans le cadre de conventions établissant les modalités opérationnelles, financières et de coordination territoriale du programme. Ces conventions définissent également les responsabilités des structures cheffes de file, parmi lesquelles la mise à disposition de jobs coachs pour leurs partenaires associatifs, l'organisation de formations à la méthode IPS et l'accompagnement des publics.

Les premiers jobs coachs sont recrutés à partir de la fin de l'année 2020<sup>1</sup>, et l'intégration des bénéficiaires s'opère progressivement, dès le premier trimestre 2021. La mise en œuvre du programme COACH s'appuie sur un dispositif structuré de formation et d'animation locale, conçu pour favoriser la montée en compétence des intervenants et l'appropriation progressive de ses principes et méthodes. La formation des job coachs et des travailleurs sociaux des CHRS concernés est assurée par Working First (WFX), un organisme marseillais spécialisé dans la méthode IPS.

En complément, différentes modalités d'échanges sont prévues pour soutenir les professionnels, encourager le partage d'expériences et garantir l'homogénéité des pratiques entre les sites. Chaque année, des rencontres inter-sites sont organisées dans une ville différente, réunissant les équipes et leurs partenaires locaux. Par ailleurs, des « visites apprenantes » permettent aux sites expérimentateurs de se rencontrer et d'échanger directement sur la mise en œuvre du programme. Enfin, des « communautés de pratiques » sont régulièrement conduites sur chaque site. Ces rencontres locales, animées par des intervenants extérieurs, rassemblent les équipes des CHRS, leurs partenaires institutionnels (État, collectivités, acteurs de l'emploi et du logement...) et des bénéficiaires. Leur objectif est de partager des connaissances, d'identifier des bonnes pratiques et de résoudre les éventuels dysfonctionnements, dans une démarche collective et participative.

#### Les profils des jobs coachs

Les jobs coachs recrutés dans le cadre du programme présentent des profils variés et singuliers. Majoritairement issus du secteur privé, avec parfois une expérience professionnelle dans les secteurs de l'intérim ou des ressources humaines, ils disposent généralement d'une bonne connaissance du marché de l'emploi. Délibérément, les structures cheffes de file ont privilégié le recrutement de profils éloignés des formations classiques en travail social, afin d'apporter un regard neuf. S'ils ne sont pas diplômés en travail social, les jobs coachs partagent toutefois une sensibilité et un intérêt marqués pour les questions sociales. Leur engagement dans le programme est souvent motivé par une volonté de donner plus de sens à leur carrière, en privilégiant une approche respectueuse et « non coercitive ». Certains, ayant travaillé dans des dispositifs d'insertion ou d'innovation sociale, disposent déjà d'une expérience auprès de publics en difficulté, tandis que

<sup>1</sup> Hormis à Lyon, LAHSO disposant déjà d'une équipe de jobs coachs, en raison de son implication antérieure dans l'expérimentation avec l'ANSA. Parmi les associations cheffes de file, LAHSO présente donc la spécificité de disposer de plusieurs jobs coachs intégrés au « lieu ressource » dédié, ces derniers n'étant pas mobilisés uniquement dans le cadre de COACH mais aussi dans d'autres programmes d'accompagnement à l'emploi, notamment avec la Métropole de Lyon pour les allocataires du RSA.

d'autres, recrutés comme travailleurs pairs, mobilisent leur propre vécu pour créer des relations d'empathie et de confiance.

### Les publics intégrés dans COACH : profils et rapport à l'emploi

Entre 2020 et 2024, l'expérimentation a permis d'accompagner 523 personnes sur l'ensemble des sites, avec une répartition quasi équilibrée d'hommes et de femmes. Les bénéficiaires sont souvent des personnes isolées (50%) ou des familles monoparentales (22%), avec un pourcentage significatif de personnes étrangères (57%) en situation administrative précaire. Beaucoup présentent des parcours marqués par des ruptures, qu'elles soient professionnelles, sociales ou personnelles.

La situation initiale des bénéficiaires révèle des problématiques multiples : 46% sont sans diplôme, et près de 30% ont une maîtrise limitée de la langue française. La mobilité constitue également un frein majeur, puisque 81 % n'ont pas de permis de conduire tandis que la recherche d'un mode de garde demeure un handicap majeur pour les familles monoparentales. À cela s'ajoutent des problèmes de santé, notamment psychologiques, qui affectent une proportion importante des publics (14% bénéficient d'une RQTH). Sur le plan des qualifications et des diplômes, les profils des publics intégrés dans COACH sont relativement proches des publics présents dans les dispositifs de l'insertion par l'activité économique ou de ceux bénéficiant d'un accompagnement global avec France Travail.

	Femme	Homme	Total	Publics de l'IAE (Source DARES 2022)	Publics AccoGlo
<b>Aucun diplôme</b>	45%	48%	46%	80%	74%
<b>Infrabac (CAP, BEP, etc.)</b>	26%	35%	31%		
<b>Bac</b>	8%	6%	7%	14%	
<b>Bac +2 (BTS, etc.)</b>	3%	2%	3%	6%	
<b>Bac + 3 (Licence)</b>	4%	2%	3%		
<b>Bac +5</b>	2%	1%	1%		
<b>Diplôme étranger non reconnu</b>	12%	6%	9%	-	
<b>Total général</b>	100%	100%	100%	100%	

Malgré leurs problématiques, 46 % des personnes accompagnées avaient travaillé dans l'année précédant leur entrée dans le programme, ce qui témoigne d'un lien à l'emploi certes fragile, mais pas inexistant. Leurs expériences professionnelles sont toutefois souvent empreintes de difficultés : expériences décousues sans projet construit, succession de contrats précaires, conditions de travail éprouvantes (horaires décalés, bas salaires, déplacements longs), situations conflictuelles ou abus de la part de l'employeur... Ces échecs successifs fragilisent l'estime de soi et suscitent chez les personnes concernées un sentiment d'impuissance et une crainte persistante de ne pas pouvoir se réinsérer durablement. Parmi les obstacles qui freinent leur insertion professionnelle, les publics mentionnent ainsi leur manque de qualification, mais aussi leur incapacité à savoir « comment s'y prendre ou vers qui se tourner ».

## La démarche d'évaluation

L'évaluation du programme COACH, lancée en 2022, avait pour objectif de mesurer ses effets matériels et immatériels sur les bénéficiaires, d'évaluer les transformations qu'il induit dans les pratiques professionnelles et d'examiner ses effets leviers éventuels sur les coopérations et la transversalité au sein des partenariats locaux. Ces dimensions ont été déclinées dans un référentiel d'évaluation co-construit avec les équipes des CHRS des sites pilotes, définissant trois grandes questions évaluatives ainsi que les critères et indicateurs associés. Ce référentiel, dont le schéma ci-dessous synthétise les axes et critères principaux, a constitué la « feuille de route » de l'évaluation, guidant l'organisation des enquêtes et le recueil de données.

### 1. Le projet Coach contribue-t-il à l'évolution positive des parcours des personnes accompagnées ?

- Accès et maintien dans l'emploi
- Accès au logement
- Renforcement de l'autonomie et des capacités
- Amélioration de la santé physique et psychique
- Lien social et relations familiales
- Amélioration des conditions matérielles d'existence

### 2. Le projet Coach contribue-t-il à l'évolution des représentations, postures et pratiques des professionnels de l'accompagnement ?

- Evolution du rapport aux personnes accompagnées
- Evolution des relations professionnelles au sein de l'équipe
- Appropriation du modèle IPS par l'ensemble de l'équipe
- Appréhension de leur métier par les professionnels

### 3. Le projet Coach favorise-t-il la transversalité, l'échange et la coopération au sein de l'environnement partenarial du territoire ?

- Amélioration de l'interconnaissance entre structures, dispositifs et secteurs
- Décloisonnement des interventions et meilleure coordination
- Création d'une culture commune

L'évaluation a conjugué une approche qualitative et quantitative. Sur le plan statistique, un tableau de bord conçu avec les jobs coachs et renseigné par ces derniers au fil de la démarche a permis d'établir les profils, caractéristiques et conditions de sorties de l'ensemble des personnes accompagnées depuis le lancement du programme.

Sur chaque site, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès des directions de services des associations parties prenantes, cheffes de file et partenaires (20 entretiens), auprès des travailleurs sociaux des CHRS (42 entretiens) et des jobs coachs (7 entretiens).

Des entretiens semi-directifs approfondis ont été menés auprès de 50 personnes accompagnées, dont une trentaine ont pu faire l'objet d'un second entretien, 6 à 9 mois après le premier, pour rendre compte de l'évolution de leurs parcours et mesurer la pérennité des résultats observés. Pour compléter l'approche qualitative auprès des publics accompagnés, une enquête quantitative par questionnaire a été réalisée en 2023 (93 bénéficiaires répondants), afin de recueillir des éléments sur leur ressenti à l'égard de l'accompagnement et de ses effets.

Afin de documenter plus précisément les pratiques professionnelles, les interactions et les modalités de suivi du programme, des observations ont également été menées à différents moments clés : lors des réunions de suivi des situations, des comités de pilotages locaux ou encore des communautés de pratiques.

Enfin, la démarche participative initiée au lancement de l'évaluation avec la co-construction du référentiel s'est poursuivie tout au long de la mission : les professionnels (chefs de service, travailleurs sociaux et jobs coachs) ainsi que les personnes accompagnées ont été associées au travail sur les préconisations et pistes d'évolution du programme dans le cadre de focus groups organisés sur chaque site.

## **Les effets du programme sur les dynamiques partenariales et la coopération**

Dès son lancement, le programme COACH a cherché à promouvoir la coopération et la transversalité entre les acteurs locaux et nationaux de l'emploi, de l'hébergement et du logement. Ces efforts s'inscrivent dans une gouvernance à deux niveaux, avec des structures et des pratiques différenciées sur le plan national et local.

- Une gouvernance nationale structurée et mobilisatrice

Sur le plan national, la DIHAL a assuré un pilotage central affirmé, structuré autour de comités de pilotage biannuels et de webinaires mensuels. Les comités de pilotage, temps forts de la gouvernance, ont permis de jalonner le déploiement du programme tout en favorisant la collaboration entre les parties prenantes. Ils ont notamment encouragé le partage des bonnes pratiques, la mutualisation d'outils et le dialogue avec d'autres initiatives nationales (plan Logement d'abord, réforme France Travail...). Les webinaires mensuels, plus opérationnels et ciblés, ont renforcé cette dynamique en fournissant des informations pratiques sur des thématiques spécifiques. Ces instances nationales ont favorisé la mobilisation des acteurs impliqués, leur permettant de confronter leurs pratiques et d'aborder les difficultés rencontrées. En cela, la gouvernance nationale a non seulement structuré le projet, mais aussi consolidé un sentiment d'appartenance collective autour de l'expérimentation.

- Des dynamiques locales plus hétérogènes

À l'échelle locale, le pilotage s'est structuré de manière plus progressive et variable selon les territoires. Les comités de pilotage locaux, initialement conçus pour fédérer les acteurs et animer la gouvernance territoriale, ont parfois peiné à atteindre leur plein potentiel. La fréquence et la régularité de ces comités se sont révélées inégales d'un site à l'autre, en partie en raison de flous initiaux concernant la répartition des rôles entre associations cheffes de file et DDETS dans la gouvernance locale du projet. De plus, dans certains territoires où coexistaient d'autres expérimentations similaires (Convergence, P.E.R.L.E...), la spécificité de COACH a pu manquer de lisibilité, générant des incompréhensions et freinant l'implication des partenaires. Soulignons également que l'intégration, initialement souhaitée, du programme COACH à la dynamique Logement d'Abord portée par les 6 Métropoles n'a pas été observée.

Les communautés de pratiques ont néanmoins émergé comme un espace de dialogue précieux, réunissant les équipes des CHRS, leurs partenaires locaux, parfois des bénéficiaires ou des entreprises. Ces rencontres, bien que limitées dans leur capacité à impulser des décisions stratégiques concrètes, ont permis de renforcer l'interconnaissance et de partager des réflexions sur les enjeux du programme. Progressivement, ces différents temps de pilotage et d'animation locale ont cependant permis de mobiliser d'autres acteurs, tels que les collectivités, les SIAO ou encore les équipes du dispositif Un Chez-soi d'abord, améliorant la visibilité et la compréhension de l'expérimentation.

- Des partenariats différenciés selon les secteurs

La capacité de COACH à décroiser les relations entre acteurs de l'hébergement et de l'emploi est perceptible, mais reste graduelle et contextuelle. Sur certains sites, des collaborations ont été établies avec les représentations locales de France Travail, allant jusqu'à des coopérations opérationnelles entre jobs coachs et conseillers emploi. Ces partenariats facilitent non seulement

l'accompagnement des bénéficiaires, mais aussi l'intégration de France Travail dans les instances locales. Cependant, cette dynamique n'est pas homogène : sur d'autres territoires, des difficultés à identifier un rôle clair pour ces partenaires ont ralenti leur mobilisation. Des avancées sont cependant relevées puisqu'au niveau local, France Travail est de plus en plus présent dans les différentes instances, comités de pilotages et communautés de pratiques.

Du côté des entreprises, des résultats positifs sont observés. Les employeurs impliqués dans COACH soulignent ainsi la pertinence des orientations réalisées par les jobs coachs, la capacité de ces derniers à prendre en compte leurs besoins et la qualité du suivi effectué après la prise de poste. Leur implication dans le programme n'est pas sans incidences sur leurs représentations à l'égard des publics hébergés et/ou précaires et les incite progressivement à réexaminer leurs pratiques de recrutement.

En revanche, l'implication des acteurs du logement, notamment des bailleurs sociaux, reste timide. Bien que des partenariats aient été amorcés au niveau national, via des liens avec Action Logement et le dispositif « Un Chez-soi d'abord », la participation des acteurs du logement (bailleurs sociaux, acteurs du logement d'insertion, SIAO...) aux instances locales demeure limitée.

- Des coopérations inter-CHRS à renforcer

En ce qui concerne les coopérations inter-CHRS, les résultats du programme s'avèrent plus nuancés. Dans certains cas, les interactions se limitent à des orientations vers les jobs coachs des structures cheffes de file, perçus comme une ressource supplémentaire pour les publics hébergés. La dynamique inter-CHRS a pu en effet être difficile à « faire vivre », dans un contexte où les CHRS partenaires ont peu de moyens dédiés à l'animation du projet et où certains soulignent le caractère chronophage des instances de suivi et d'échanges. Les coopérations peuvent par ailleurs pâtir d'incompréhensions sur les rôles et positionnements des jobs coachs à l'égard des services emplois existants et de leur complémentarité avec les conseillers en insertion professionnelle (CIP) présents dans certaines structures.

Néanmoins, le programme COACH a également favorisé des avancées. Les communautés de pratiques, les rencontres intersites ou encore les visites apprenantes ont contribué à renforcer les liens entre équipes et à stimuler des réflexions collectives. Pour les CHRS parties prenantes, le projet représente une opportunité d'innover et de progresser ensemble, malgré les contraintes organisationnelles.

### **La contribution du programme à l'évolution des postures et pratiques professionnelles**

Qu'il s'agisse de l'orientation des publics vers le programme ou de l'accompagnement proprement dit, jobs coachs et travailleurs sociaux doivent travailler ensemble. L'engagement dans le programme COACH implique donc, pour ces professionnels, la découverte d'une philosophie et d'une méthode (IPS) qui questionnent et suscitent le débat. C'est d'ailleurs l'un des attendus de l'expérimentation : il s'agit bien, pour les associations parties prenantes de mener un travail de déconstruction des pratiques et des représentations auprès de leurs équipes et notamment des travailleurs sociaux.

- Des modalités organisationnelles influant sur les pratiques

L'évolution des pratiques professionnelles dans le cadre du programme COACH ne peut être dissociée des choix organisationnels opérés pour intégrer les jobs coachs au sein des structures

cheffes de file. Deux modèles principaux d'intégration ont émergé, chacun influant de manière significative sur les dynamiques internes et sur les coopérations entre professionnels.

Dans certains sites, comme Lyon, Bordeaux, Dijon et Nice, les jobs coachs ont été rattachés à un service emploi existant. Cette configuration leur permet d'évoluer dans un environnement spécialisé, au contact de conseillers en insertion professionnelle (CIP) et d'autres experts de l'insertion. Cette proximité favorise un partage d'expériences et de ressources, tout en réduisant le sentiment d'isolement souvent ressenti par les jobs coachs. À Lyon, cette approche a été particulièrement développée grâce à une mutualisation des moyens : plusieurs jobs coachs y travaillent en multi-référence, limitant les relations d'interdépendance avec les bénéficiaires et renforçant la cohérence méthodologique.

À l'inverse, Lille et Nantes ont opté pour une intégration des jobs coachs au sein des équipes sociales des CHRS, où ils collaborent directement avec les travailleurs sociaux. Ce modèle facilite un croisement des regards entre les dimensions sociales et professionnelles des situations des bénéficiaires. La proximité offre une meilleure compréhension des problématiques complexes et souvent invisibles, mais elle peut aussi entrer en tension avec les principes de la méthode IPS, en particulier sur la question de la confidentialité des informations des bénéficiaires.

Ces choix organisationnels influencent également les processus d'orientation des bénéficiaires vers les jobs coachs. Dans les CHRS, la présence directe des jobs coachs facilite le contact avec les publics, minimisant le risque de filtrage par les travailleurs sociaux. En revanche, dans les services emploi, ce risque est plus marqué, bien que certaines structures le pallient en organisant des permanences régulières dans les CHRS. Malgré tout, une orientation sélective peut encore apparaître, notamment si les travailleurs sociaux n'ont pas pleinement intégré les principes IPS.

Ces modèles illustrent les tensions et les complémentarités entre approche sociale et approche centrée sur l'emploi. Ils montrent également que l'intégration organisationnelle des jobs coachs joue un rôle déterminant dans l'évolution des pratiques, non seulement en termes de collaboration entre professionnels, mais aussi dans la manière dont les bénéficiaires accèdent au dispositif. Ces dynamiques reflètent aussi les défis auxquels s'affronte la mise en œuvre de COACH, et les nécessaires adaptations de l'innovation méthodologique aux réalités organisationnelles.

- L'adhésion à la méthode IPS : entre conviction et questionnements

Les jobs coachs se montrent fortement convaincus par les principes fondateurs de la méthode IPS, notamment l'importance de partir des rêves des personnes, d'encourager un accès direct à l'emploi ordinaire et de lever les freins en cours de parcours plutôt qu'en amont. Cette approche redéfinit le rôle des professionnels, qui ne cherchent plus à anticiper les obstacles, mais à accompagner les bénéficiaires dans une logique de « cheminement ». Cependant, cette méthode, confrontée aux réalités du terrain, soulève plusieurs interrogations.

La non-divulgaration des parcours des bénéficiaires, principe clé d'IPS, a parfois été perçue comme une limite, notamment dans des situations complexes où une meilleure connaissance des antécédents aurait pu lever certains blocages. De même, l'accompagnement « sans limite de temps », bien qu'ambitieux, peut être éprouvant pour les professionnels, surtout face à des situations qui stagnent ou des alliances très fortes générant des risques psychosociaux. Les difficultés rencontrées pour accompagner certains publics, tels que les personnes souffrant de troubles psychiques non pris en charge ou celles ne maîtrisant pas la langue française, ont également conduit les jobs coachs à s'interroger sur le principe d'« exclusion zéro ». Ces questionnements reflètent les tâtonnements inhérents à toute expérimentation, mais aussi la nécessité de procéder à des ajustements



pragmatiques au fil de la mise en œuvre. Ils témoignent par ailleurs d'une dynamique d'appropriation active, tant de la part des jobs coachs que de leurs responsables, qui s'efforcent de concilier les exigences théoriques de la méthode avec les réalités du terrain. Dans ce contexte, la méthode IPS a parfois été perçue comme rigide ou dogmatique, notamment en raison de son origine dans le champ de la santé mentale, un domaine différent de celui de l'Accueil Hébergement Insertion (AHI). Son importation dans ce secteur, confronté à des difficultés croissantes en matière d'accès aux soins psychiatriques, a mis en lumière l'importance d'adapter ses principes pour les rendre compatibles avec les enjeux spécifiques et les contraintes structurelles de l'AHI. Cette nécessité d'ajustement illustre non seulement la complexité de la mise en œuvre, mais aussi la volonté des équipes de s'approprier la méthode tout en la contextualisant.

- L'évolution des pratiques face à la méthode IPS : appropriation, résistances et transformations

Les travailleurs sociaux impliqués dans le programme ont des niveaux d'appropriation variables de la méthode IPS. Certains adoptent avec enthousiasme ses principes, qu'ils jugent enrichissants et mobilisateurs. L'approche IPS les incite à repenser leurs pratiques d'accompagnement au-delà de la seule dimension de l'emploi, notamment en accordant davantage d'importance à la volonté et aux choix de la personne accompagnée, s'interrogeant par exemple sur la manière d'accepter et de respecter la décision d'un bénéficiaire qui refuse une proposition de logement.

Par ailleurs, sous l'effet du programme COACH, ces professionnels acquièrent une meilleure compréhension du monde de l'entreprise et intègrent plus naturellement la question de l'emploi dans leur accompagnement global. En confrontant leurs pratiques aux parcours des bénéficiaires, ils réévaluent également leurs représentations initiales : ils perçoivent désormais qu'une expérience de l'emploi, même limitée ou ponctuée d'échecs, peut enrichir le parcours de la personne. Cette prise de recul les amène à nuancer leur appréhension d'une mise en emploi supposée prématurée, souvent perçue comme risquant de déstabiliser les bénéficiaires « pas encore prêts ».

La diffusion de l'approche IPS n'est cependant pas homogène et ponctuellement, des résistances subsistent, notamment chez ceux qui considèrent IPS comme redondante avec leurs pratiques ou mal adaptée aux publics accompagnés. Le *turn-over* des équipes et les charges de travail importantes freinent également une appropriation uniforme de la méthode. Partout, le besoin de formations continues et de sensibilisations renouvelées est souligné.

Ainsi, COACH démontre sa capacité à transformer les pratiques professionnelles, amenant les équipes à modifier leur propre manière d'accompagner, en valorisant davantage les potentialités des personnes et en élargissant les possibles. Bien qu'encore fragiles, ces changements témoignent d'une dynamique d'appropriation active, mais leur pérennisation repose en grande partie sur le soutien aux professionnels et sur l'implication des directions de services dans la diffusion de cette « nouvelle philosophie » auprès de l'ensemble des équipes.

### **Les effets de l'accompagnement COACH sur les publics et leurs parcours**

- Un accompagnement singulier qui génère ses propres effets

Les résultats de l'évaluation mettent en exergue la spécificité de COACH au regard d'autres formes d'accompagnement classiques et en soulignent les caractéristiques qui, selon des personnes interrogées, s'avèrent les plus déterminantes et structurantes. A ce titre, ce sont pour elles des

« leviers » qui influencent profondément le regard qu’elles portent sur leurs propres capacités et, *in fine*, la façon dont elles se projettent dans une carrière professionnelle.

Quatre dimensions fondamentales de l’accompagnement sont particulièrement mises en avant pour leurs effets sur les trajectoires des bénéficiaires :

- **La prise en compte des envies individuelles.** Ce principe clé de la méthode IPS favorise une « restauration identitaire » en donnant aux bénéficiaires une légitimité à exprimer leurs désirs professionnels, et suscite chez eux un sentiment de reconnaissance et de respect.
- **La proximité relationnelle avec la job coach,** soutenue par la disponibilité de ces dernières et par la fréquence et la régularité des échanges (hebdomadaires ou mensuels). Cette proximité constitue la base d’une relation de confiance et de collaboration, essentielle pour lever les blocages et encourager les bénéficiaires à s’engager activement dans leur parcours.
- **L’intermédiation active avec les employeurs.** Cette intermédiation, souvent décisive, compense les désavantages structurels auxquels sont confrontés les bénéficiaires : absence de réseaux professionnels, parcours fragmentés, ou stigmatisation liée à leur situation sociale. Les interventions des jobs coachs ne s’arrêtent pas à l’embauche : elles s’étendent au suivi post-recrutement pour prévenir les conflits ou soutenir les bénéficiaires dans l’affirmation de leurs droits.
- **L’acculturation au monde du travail.** Au fil de l’accompagnement, les bénéficiaires apprennent progressivement les codes et règles du milieu professionnel, acquérant des compétences en négociation et une meilleure compréhension de leurs droits. COACH leur confère également une capacité de résilience accrue face aux échecs, les aidant à surmonter leurs appréhensions et à persévérer malgré les obstacles.
- Des résultats très positifs sur l’accès et le rapport à l’emploi

Avec un taux de sortie vers l’emploi de plus de 60%, COACH se distingue par des performances supérieures à d’autres dispositifs similaires (accompagnement global, IAE). Les bénéficiaires, souvent éloignés du marché du travail, accèdent majoritairement à des emplois en CDI ou en CDD longs, principalement dans des secteurs tels que le BTP, la logistique ou les services de nettoyage.

Situation à l'égard de l'emploi à la sortie de Coach (297 personnes)		Comparaison sortants IAE (2021) <sup>2</sup>	Comparaison AccoGlo <sup>3</sup>
<b>En emploi dont :</b>	<b>61%</b>	<b>45%</b>	<b>55%</b>
CDI	24%	} 26%	} 23%
CDD > 6 mois	10%		
CDD < 6 mois et intérim	17%	} 19%	-
CDDI ou autre contrat aidé	10%		
<b>En formation (dont alternance)</b>	<b>5%</b>	<b>7%</b>	<b>-</b>
<b>Recherche d'emploi</b>	<b>18%</b>	} 40%	-
<b>Recherche ou attente formation</b>	<b>4%</b>		

<sup>2</sup> « Quelle situation professionnelle après un parcours en insertion par l’activité économique ? », Analyses N°9, DARES, janvier 2024.

<sup>3</sup> Source : Pôle Emploi 2018.

<b>Pas de recherche d'emploi (priorité autre, mise en suspens, etc.)</b>	<b>12%</b>	<b>8%</b>	<b>-</b>
--	------------	-----------	----------

L'évaluation révèle que, parmi les personnes ayant accédé à l'emploi grâce au programme COACH, une majorité se déclarent satisfaites du contenu de leur métier ainsi que des relations entretenues avec leurs collègues et leur hiérarchie, témoignant d'une intégration positive dans leur environnement professionnel. Toutefois, des insatisfactions subsistent concernant les conditions d'exercice : les emplois occupés sont souvent peu qualifiés, faiblement rémunérés et caractérisés par une forte proportion de temps partiels qui peuvent être choisis ou subis (43 %). En conséquence, l'accès à l'emploi ne se traduit pas nécessairement par une amélioration significative des conditions matérielles de vie des ménages.

En parallèle, l'approche personnalisée du programme semble contribuer à une appropriation du projet professionnel, même lorsque celui-ci implique un renoncement à des aspirations initiales. Le choix final d'un emploi, bien que parfois contraint par les réalités du marché, demeure perçu comme le fruit d'une décision personnelle. Ce sentiment de contrôle et de « choix » favorise un bien-être global chez les bénéficiaires, même dans des emplois modestes. Un vécu positif qui pourrait, à terme, renforcer leur capacité à se maintenir dans l'emploi et à envisager une évolution professionnelle.

- Sur l'accès au logement et le choix du logement : un pouvoir d'agir limité

Les résultats du programme en matière de logement révèlent une dynamique plus contrastée : seulement 37% des bénéficiaires ont pu accéder à un logement (social ou privé), tandis que 55% restent en CHRS à la fin de leur accompagnement.

Situation résidentielle à la fin de l'accompagnement		
<b>Toujours en CHRS dont :</b>	177	55%
<i>Dans une autre structure d'hébergement</i>	15	4%
<b>Relogé dont :</b>	118	37%
<i>Locatif social</i>	76	24%
<i>Locatif privé</i>	21	7%
<b>Résidence sociale / MR / FJT</b>	12	3%
<b>IML</b>	9	3%
<b>Hébergé par un tiers</b>	15	5%
<b>A la rue / en squat</b>	3	1%
<b>A quitté la région</b>	9	3%

Ces résultats modestes doivent être interprétés à l'aune d'un contexte immobilier parfois extrêmement tendu sur les territoires concernés. Ils traduisent cependant la faible capacité du programme à accélérer les parcours vers le logement, comme en témoignent également les données

recueillies qui montrent que le fait d'avoir un emploi n'a pas d'incidence notable sur le fait d'être relogé à l'issue de COACH<sup>4</sup>.

Cette situation reflète également une difficulté à synchroniser les dynamiques « Emploi d'abord » et « Logement d'abord », les deux piliers du programme COACH, qui répondent à des temporalités souvent divergentes. Si un emploi peut représenter un levier symbolique fort pour certains, il n'a pas toujours d'impact immédiat sur l'accès au logement. Par ailleurs, le travail sur le pouvoir d'agir trouve plus difficilement à s'exprimer sur le plan du logement que sur celui de l'emploi, en raison des logiques systémiques et des contraintes qui pèsent sur les structures et les publics pour les sorties de CHRS et l'accès au logement<sup>5</sup>.

- Les effets immatériels de l'accompagnement : un impact majeur sur le pouvoir d'agir

Au-delà des résultats tangibles en termes d'accès à l'emploi ou au logement, le programme COACH agit comme un « catalyseur » de transformations personnelles et sociales. C'est en effet sur la dimension du pouvoir d'agir que ses résultats semblent les plus probants.

L'accompagnement proposé par COACH invite les bénéficiaires à repenser leur rapport au travail et à leur environnement social. La reconnaissance de leurs aspirations personnelles et l'apprentissage de leurs droits favorisent une transformation profonde de leur posture face aux employeurs. Ils gagnent en assertivité, s'avèrent capables de négocier leurs conditions de travail ou de refuser des propositions jugées inappropriées, le rapport à l'emploi semble moins « subi » et les publics semblent retrouver un sentiment de maîtrise sur leur trajectoire professionnelle.

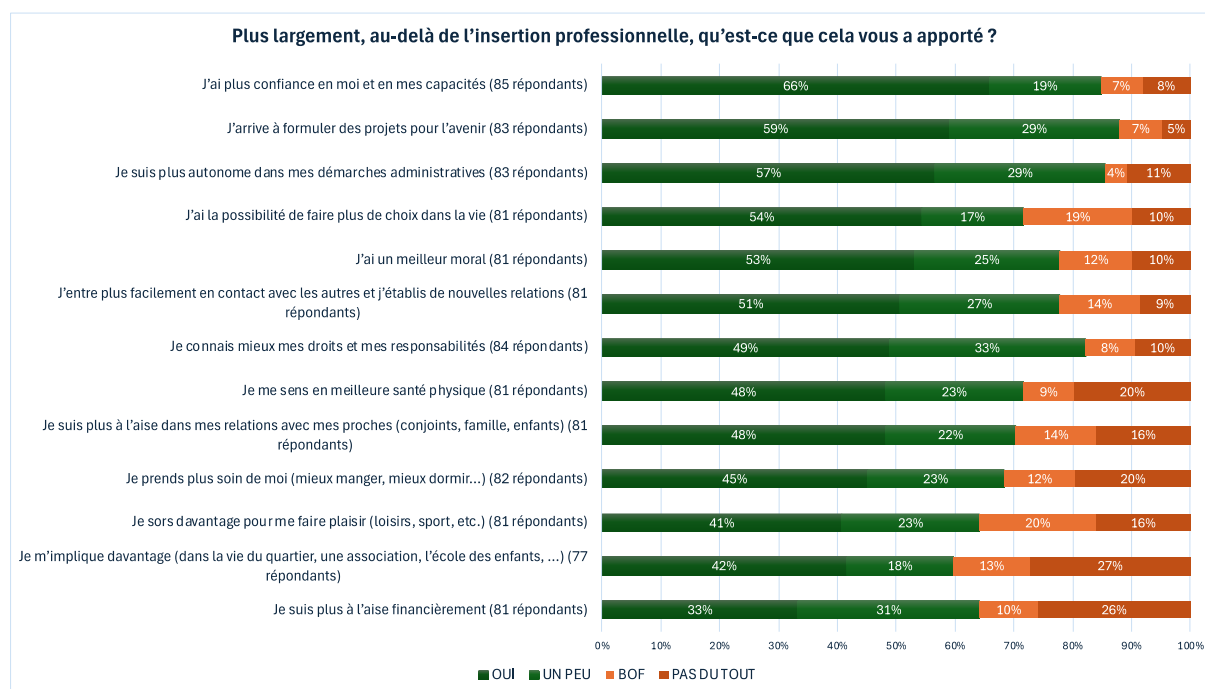
La dynamique instaurée par COACH influence également les interactions sociales des bénéficiaires. La confiance regagnée se traduit par une meilleure capacité à aller vers autrui, à s'exprimer et à interagir dans des contextes variés, qu'il s'agisse du cadre professionnel ou personnel. Les travailleurs sociaux notent ainsi une évolution dans la manière dont les bénéficiaires se présentent aux autres, que ce soit par leur posture, leur langage ou leur apparence. Ce changement alimente un cycle vertueux : se sentant valorisés, les bénéficiaires gagnent en assurance, ce qui favorise une meilleure insertion sociale. Pour certains, l'accès à l'emploi amplifie ces effets, en offrant un cadre structurant et des interactions sociales renouvelées et valorisantes.

De façon connexe, les effets du programme sur le moral et la santé psychologique sont enfin fréquemment soulignés par les bénéficiaires. L'accompagnement leur permet de retrouver un équilibre émotionnel, de réduire leur anxiété et de se recentrer sur eux-mêmes. Les témoignages révèlent ainsi une amélioration de leur bien-être général, largement liée à la « mise en mouvement » qu'implique le programme.

---

<sup>4</sup> 40% des personnes en emploi sont relogées contre 37% pour l'ensemble des « sortants » de COACH, soit une différence peu significative.

<sup>5</sup> On relèvera néanmoins sur ce plan l'existence depuis peu, à Lyon, d'un dispositif de priorisation d'accès au logement social à destination des personnes hébergées (ACIA-MVS), qui définit les contours d'un système de « location voulue » permettant aux ménages d'accéder directement à l'information concernant les offres de logement, d'affiner leurs choix et de se positionner selon leurs priorités. Ce dispositif récent fait largement écho, dans ses principes, aux fondamentaux du programme COACH (cf. *Le logement choisi appliqué au dispositif des ACIA-MVS, un outil au service des principes du Logement d'abord*, ALPIL, mai 2023).



- Des effets différenciés selon les profils des bénéficiaires et leurs parcours antérieurs.

Si le programme COACH génère des impacts bénéfiques pour l'ensemble des bénéficiaires, ces effets varient en fonction de leur situation initiale, de leur parcours de vie et des obstacles rencontrés par chaque individu. Ainsi, une typologie regroupant quatre grands profils a été établie parmi les publics interrogés, permettant de mieux appréhender ces différences et de mettre en lumière la diversité des impacts générés par le programme. Cette approche analytique approfondit la compréhension des mécanismes d'accompagnement et de leur efficacité selon les besoins spécifiques des bénéficiaires.

- **Profil 1 - Les parcours de déclassement et de marginalisation : réintégration sociale et impulsion**

Les personnes appartenant à ce profil, principalement des hommes français ayant connu l'errance résidentielle, alternent entre rue, hébergements précaires et parfois incarcération ou hospitalisation. Ces trajectoires, souvent initiées par des accidents de la vie ou des pathologies non traitées, sont marquées par une grande précarité et des problématiques de santé mentale ou d'addiction.

Ces publics rencontrent des obstacles importants à l'accès et au maintien dans l'emploi en raison de leurs problématiques de santé, psychiques ou physiques. Les employeurs, sensibles aux fragilités perçues, se montrent parfois réticents à les embaucher, rendant l'étape de l'entretien particulièrement difficile. Les trajectoires professionnelles qui débutent sous l'impulsion du programme restent souvent incertaines, notamment à cause des rechutes en matière de santé ou des contraintes psychologiques liées à l'emploi.

Pourtant, même lorsque les expériences d'emploi sont de courte durée, elles jouent un rôle clé dans la « conscientisation » des difficultés des bénéficiaires, favorisant des déclics vers des démarches de soins ou d'autres formes d'accompagnement. Le maintien en emploi, même pour quelques mois, est d'ailleurs considéré par les professionnels comme un succès significatif.

Pour ces publics très éloignés de l'emploi et marginalisés, le programme COACH démontre son efficacité en tant que levier de reconstruction. En mettant l'accent sur la restauration identitaire, l'ouverture de perspectives et le renforcement du pouvoir d'agir, il permet à ces bénéficiaires d'amorcer des trajectoires positives, même si celles-ci restent souvent fragiles. L'impact du programme ne se mesure pas seulement ici en termes de maintien dans l'emploi, mais dans sa capacité à initier des dynamiques de changement personnel et social.

- **Profil 2 – Les parcours de rupture familiale précoce marqués par l'instabilité : une fragile autonomisation**

Les publics relevant de ce profil, principalement des jeunes de moins de 25 ans issus de parcours institutionnels (passage à l'ASE), se caractérisent par des trajectoires marquées par des ruptures précoces et une instabilité chronique. Leur arrivée en CHRS s'inscrit souvent dans une continuité d'expériences de placements successifs, de ruptures familiales et de déplacements géographiques. Ces parcours sont généralement associés à un faible ancrage social, une précarité économique et une fragilité psychologique, reflet de traumatismes vécus durant l'enfance ou l'adolescence.

Ces bénéficiaires partagent des difficultés spécifiques à s'insérer dans le monde professionnel. Les troubles psychiques, tels que l'anxiété ou les phobies sociales, compliquent leur accès et leur maintien dans l'emploi. C'est ainsi auprès de ces publics, marqué par les ruptures récurrentes, que les professionnels observent un phénomène de « mise en échec » qui rend particulièrement complexe le maintien dans l'emploi.

L'immersion dans le monde professionnel « ordinaire » les amène cependant à redéfinir leur rapport aux autres. Habités, parfois depuis leur enfance, à un cadre institutionnel qu'ils rejettent tout en y restant dépendants, ces jeunes se confrontent à de nouvelles dynamiques relationnelles. Ces interactions nouvelles favorisent une maturation progressive et une responsabilisation accrue.

L'accès à l'emploi, à la formation et/ou au logement, s'ils sont vecteurs d'autonomisation, ne règlent pas pour autant les difficultés multiples auxquelles font face ces publics : l'isolement relationnel, le manque de repères et la difficulté à accomplir certaines démarches, la précarité économique... Pris dans des tensions contradictoires entre la volonté de s'affranchir de toute prise en charge et le besoin persistant d'être soutenus, les jeunes rencontrés sont d'autant plus fragilisés que l'accès à l'emploi et au logement, lorsqu'ils sont concomitants, signifient pour eux un double défi à relever : faire ses preuves dans un cadre professionnel mais aussi prendre en charge la vie quotidienne et assumer les responsabilités liées à l'autonomie résidentielle. Si des étapes significatives sont franchies, le besoin de soutien demeure prégnant.

- **Profil 3 - Les parcours de monoparentalité souvent inscrits dans une histoire de violences conjugales : un processus d'émancipation**

Ce profil regroupe principalement des femmes seules avec enfants, souvent d'origine étrangère, ayant fui une situation de violence conjugale. Ces trajectoires se caractérisent par une vulnérabilité accrue, liée à des droits administratifs précaires, un isolement social et l'absence de ressources économiques. Les conséquences des violences subies incluent une estime de soi fragilisée et une interruption des parcours professionnels, soit au moment de la maternité, soit en raison des violences elles-mêmes et de la fuite du domicile.

L'accompagnement proposé par COACH permet à ces femmes de retrouver confiance en elles et de se réapproprier leur capacité à décider. Cette dimension est essentielle pour des femmes souvent

privées, dans le passé, de toute autonomie décisionnelle. L'accès à l'emploi constitue une étape déterminante dans ce processus de reconstruction. Il ne se limite pas à offrir une indépendance financière : il représente aussi pour ces femmes une occasion de se redécouvrir, de se prouver leur valeur et leur utilité. Pour celles qui n'ont jamais travaillé, cette expérience révèle leurs capacités et stimule une dynamique d'affirmation de soi. En ce sens, plus qu'une finalité, l'accès à l'emploi s'inscrit dans un processus global d'émancipation et de reconstruction identitaire.

Ces femmes peuvent cependant rencontrer plusieurs difficultés dans l'accès à l'emploi : les statuts administratifs précaires de certaines mères étrangères et le manque de solutions de garde pour les enfants en bas âge demeurent ainsi des freins majeurs. Par ailleurs, elles doivent concilier leur projet professionnel avec leurs responsabilités parentales et domestiques. Ceci limite souvent leurs ambitions et les incite à prioriser des emplois compatibles avec leur vie familiale (petite enfance, cantines scolaires...), faisant primer les contraintes du quotidien sur leurs aspirations initiales.

Pour les mères isolées, quitter le CHRS et accéder à un logement autonome ou à un emploi ne signifie pas la fin des difficultés. Cette transition peut générer des angoisses, notamment en raison d'un sentiment de vulnérabilité face à un ex-conjoint ou de la perte du soutien rassurant offert par les professionnels du CHRS. Certaines continuent ainsi de se sentir démunies face aux démarches administratives ou professionnelles. Dans ce contexte, l'accompagnement post-relogement assuré par les travailleurs sociaux et les job coach est perçu comme essentiel.

#### ○ **Profil 4 - Les parcours migratoires en « stand-by » : entre impulsion professionnelle et contraintes administratives**

Ce profil regroupe principalement des personnes étrangères, majoritairement des hommes isolés et, dans une moindre mesure, des couples avec enfants. Marquées par les ruptures inhérentes à un parcours migratoire, ces trajectoires se caractérisent souvent par un isolement social profond, notamment lorsque les proches sont restés dans le pays d'origine. Ces publics expriment un fort désir d'accéder rapidement à l'emploi, mais leur progression est fréquemment entravée par leur statut administratif précaire.

Lorsqu'ils disposent d'une situation administrative stabilisée, ces publics parviennent souvent plus facilement que d'autres profils à intégrer le monde du travail. Toutefois, les obstacles administratifs, comme les récépissés temporaires ou les refus de titres de séjour, peuvent interrompre leurs parcours professionnels ou leurs formations. Ces ruptures fragilisent la continuité de leur insertion, laissant ces personnes dans une situation d'attente prolongée et incertaine.

Pour ces publics, le programme COACH joue un rôle déterminant dans la recherche d'emploi, en offrant un accompagnement structuré qui aide à clarifier les démarches nécessaires, à comprendre les processus d'embauche et en établissant des intermédiations efficaces avec les employeurs. Cependant, l'absence de maîtrise de la langue française par certains bénéficiaires complique parfois le dialogue avec les job coachs et limite la co-construction des projets professionnels. De plus, le souhait d'un accès rapide à l'emploi réduit souvent le travail autour du « rêve » et d'un projet à plus long terme.

Si COACH aide ces publics à surmonter certains obstacles professionnels, ses effets semblent moins marqués sur d'autres dimensions telles que la capacité à agir, à développer des relations sociales ou sur le bien-être physique et psychique. Pour ces publics, COACH agit comme un catalyseur pour débloquer l'accès à l'emploi, mais il ne peut compenser entièrement les fragilités liées aux statuts administratifs et à l'instabilité qui en découle. Ces difficultés conduisent souvent à des épisodes de déprime et de repli sur soi, limitant la capacité des bénéficiaires à se projeter dans l'avenir.

L'accompagnement offert par COACH demeure toutefois une ressource précieuse pour ces personnes en « stand-by », leur permettant d'entamer des démarches concrètes vers une insertion professionnelle.

## **Les préconisations pour l'évolution du dispositif COACH**

Au terme des enquêtes et après un temps de partage des principaux résultats de l'évaluation et des premières recommandations, un travail de co-construction des préconisations a été réalisé avec les parties prenantes du programme, dans le cadre de focus groups dédiés. Ce travail a mené à la formalisation de plusieurs axes de travail, synthétisés dans le schéma ci-après.

### **1. Faire évoluer les règles de fonctionnement du dispositif**

- Le ciblage actuel, limité aux publics hébergés en CHRS, exclut des personnes ayant des besoins similaires mais relevant d'autres dispositifs (IML, ALT). De plus, l'absence de critères clairs d'entrée ou de sortie du programme, notamment concernant la maîtrise de la langue française ou les modalités de fin d'accompagnement, engendre des disparités dans son application. Il est proposé d'élargir le dispositif à d'autres publics, de mieux intégrer les enjeux linguistiques et de formaliser des règles partagées pour les sorties, en statuant de manière collective et au cas par cas pour les fins d'accompagnement. Il importe également de mieux valoriser les avancées alternatives à l'emploi (parcours santé, bien-être, apprentissage linguistique).

### **2. Renforcer le soutien aux Job Coach**

- Les Job Coach sont particulièrement exposés à des risques psychosociaux liés à l'isolement, à une charge de travail importante et à des situations sociales complexes. Pour y remédier, il est recommandé de favoriser la constitution de binômes de jobs coachs sur chaque site, pour faciliter les échanges et mieux travailler la prospection en direction des entreprises, tout en veillant au respect d'une file active restreinte (maximum de 50 personnes accompagnées par an). Il s'agirait également de mieux harmoniser leurs rémunérations, d'instaurer des groupes d'analyse de pratiques et d'allouer un temps d'appui psychologique. Enfin, la désignation de référents dans certaines institutions (France Travail, préfectures, Action Logement) faciliterait leur mission.

### **3. Consolider le contenu de l'accompagnement**

- L'accompagnement individualisé, adapté et qualitatif est une des forces du dispositif, et il convient de sanctuariser ses principes (rétablissement, individualisation, temps accordé...) mais il est parfois utilisé pour des publics relativement autonomes qui pourraient être pris en charge par d'autres professionnels. Il est proposé de réserver COACH aux publics les plus éloignés de l'emploi et de mieux outiller le dispositif pour répondre aux besoins spécifiques, notamment en santé mentale et linguistique. Des outils numériques pour le suivi des parcours et des ressources adaptées aux problématiques complexes (cours de FLE, traduction) pourraient renforcer l'efficacité de l'accompagnement.

### **4. Faciliter la transversalité entre professionnels des CHRS**

- La méthode IPS repose sur l'implication de l'ensemble des professionnels, mais il reste difficile de mobiliser les travailleurs sociaux en raison de leurs charges et de la complexité du dispositif (méthodologie, instances...), qu'il leur est parfois difficile d'appréhender dans ses détails. Des efforts sont nécessaires pour sensibiliser et former ces acteurs de manière continue, intégrer le temps COACH dans leurs emplois du temps et favoriser leur participation aux échanges transversaux. Par ailleurs, des financements spécifiques pour les CHRS partenaires permettraient de consolider leur engagement.

### **5. Adapter la gouvernance et renforcer le partenariat**

- Le dispositif souffre d'un manque de clarté dans son pilotage local et d'une mobilisation insuffisante des acteurs du logement. Une meilleure articulation entre les objectifs nationaux et locaux, un pilotage clarifié et structuré, et une intégration accrue des acteurs du logement (bailleurs sociaux, Action Logement) sont proposés. Enfin, des outils de communication (guides, clarification des complémentarités entre dispositifs) pourraient renforcer la visibilité et l'efficacité de COACH.