



EHESP

**ENGAGER UN PARCOURS LOGEMENT ASCENDANT
POUR LES FAMILLES IMMIGRÉES DANS LEUR ACCUEIL
EN CENTRE D'HEBERGEMENT D'URGENCE**

**CONCILIER LES DIFFÉRENCES CULTURELLES ET PARTICULARITÉS
FAMILIALES EN HEBERGEMENT COLLECTIF PAR UN
ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISÉ**

Laetitia FRANÇON-PAO

2015

cafdes



Remerciements

J'adresse mes remerciements :

A Brigitte SAPALY, ma conseillère mémoire, pour l'aide et le temps qu'elle m'a consacrés dans la réalisation de ce travail.

A l'ARAFDES Lyon et aux formateurs pour leur disponibilité et la qualité de leur enseignement.

A ARALIS pour avoir financé ma formation et m'avoir soutenu dans cette démarche.

Aux collègues de la promotion D32 pour leur bonne humeur et leur soutien dans les moments de doute.

Aux relecteurs assidus pour leurs remarques avisées.

A l'équipe et aux familles du centre d'hébergement d'urgence de Monplaisir, pour leur participation et contribution à ce projet.

Et enfin, à toute ma famille, Paul, Diane et Yves pour leur soutien et leur patience pendant toute la durée de ma formation.

« Il n'y a aucune sensation plus fine dans la vie qu'une victoire sur soi-même. Aller de l'avant vers un objectif intérieur d'accomplissement, écartant tous vos vieux ennemis internes en avançant » Vash YOUNG.

S o m m a i r e

Introduction	1
1 Le parcours logement : le centre d'hébergement d'urgence, un maillon de la chaîne	3
1.1 L'évolution du dispositif d'Accueil, d'Hébergement et d'Insertion (AHI) en lien avec les difficultés conjoncturelles	3
1.1.1 Une évolution socio-économique préoccupante	3
1.1.2 La politique de lutte contre l'exclusion évolue vers une inclusion sociale par le logement	6
1.1.3 De l'hébergement au logement : les différents dispositifs	10
1.2 Monplaisir, une réponse impulsée par les pouvoirs publics.....	12
1.2.1 ARALIS, une genèse née des besoins d'hébergement de la main d'œuvre immigrée	12
1.2.2 Le CHU Monplaisir : une gestion opportuniste devenue pérenne	14
1.2.3 Une organisation territoriale en charge de la gestion des centres d'hébergement d'urgence.....	17
1.3 La population immigrée	19
1.3.1 L'immigration actuelle et le droit à la protection au titre d'asile sur le territoire national	19
1.3.2 Les caractéristiques de la population accueillie à Monplaisir	22
1.3.3 Monplaisir : le temps du répit.....	23
1.3.4 Monplaisir : une étape dans le parcours logement.....	25
Conclusion la partie 1	26
2 La prise en charge actuelle en centre d'hébergement d'urgence : une marge de manœuvre limitée pour accompagner les familles	27
2.1 Les immigrés : un parcours jalonné de désillusion.....	27
2.1.1 Les traumatismes liés à l'exil	27
2.1.2 Le sentiment d'impuissance face à l'attente	30
2.1.3 La cohabitation interculturelle : incompréhension et intolérance	33
2.2 Une organisation ayant des difficultés à répondre à sa mission.....	37
2.2.1 Le foyer Monplaisir, un bâti inadéquat à l'hébergement des familles	37
2.2.2 Un cadre mal défini	41
2.2.3 Une équipe en manque de repères	43

2.3	Un travail d'accompagnement social investi mais peu efficient	46
2.3.1	Les salariés en difficulté face à la spécificité du public.....	46
2.3.2	Le partenariat, un enjeu pour l'insertion sociale des familles.....	47
2.3.3	Le changement, un levier pour la professionnalisation.....	49
Conclusion de la partie 2	51	
3	Un projet visant l'inclusion sociale des familles par le logement.....	53
3.1	Fédérer les professionnels autour du projet	54
3.1.1	Décloisonner en favorisant la communication entre les professionnels	54
3.1.2	Amener des repères aux professionnels	56
3.1.3	Renforcer les compétences des professionnels	58
3.1.4	Critères et outils d'évaluation des conditions de travail	59
3.2	Créer des conditions d'organisation et de management favorables à l'inclusion sociale par le logement.....	60
3.2.1	Repenser le projet du centre d'hébergement d'urgence	60
3.2.2	Repenser l'organisation et le fonctionnement des équipes.....	62
3.2.3	Se recentrer sur le travail d'accompagnement vers l'inclusion sociale par le logement.....	65
3.2.4	Critères et outils d'évaluation de l'individualisation de l'accompagnement	66
3.3	S'adjoindre de nouvelles compétences externes	67
3.3.1	Dans le domaine culturel et social.....	67
3.3.2	En lien avec la santé des résidents	69
3.3.3	A visée linguistique	69
3.3.4	Critères et outils d'évaluation du partenariat et du réseau.....	69
3.4	Promouvoir cet accueil malgré la fermeture de Monplaisir	70
3.4.1	Projeter les mobilités des salariés à la fermeture de Monplaisir	70
3.4.2	Pour une approche plus familiale de l'accueil.....	71
3.4.3	Projeter l'organisation du déménagement des familles	73
3.4.4	Critères et outils d'évaluation d'appropriation des nouveaux espaces de vie et de travail	75
3.4.5	Assurer la pertinence du projet par la démarche d'évaluation continue	75
Conclusion de la partie 3	76	
Conclusion	79	
Bibliographie.....	81	
Liste des annexes.....	I	

Liste des sigles utilisés

ACDA	Accords Collectifs Départementaux d'Attribution
AHI	Dispositif d'Accueil, d'Hébergement et d'Insertion des personnes sans domicile
AL	Allocation Logement
ALT	Aide au Logement Temporaire
ANACT	Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
ANAH	Agence Nationale de l'Habitat
APL	Allocation Personnalisée au Logement
ARALIS	Association Rhône-Alpes pour le Logement et l'Insertion Sociale
ASLL	Accompagnement Social Lié au Logement
BIT	Bureau International du Travail, organisme rattaché à l'ONU (Organisation des Nations Unies)
BTP	Le secteur économique du Bâtiment et des Tavaux Publics
CA	Conseil d'Administration
CADA	Centre d'Accueil des Demandeurs d'Asile
CAF	Caisse Allocation Familiale
CASF	Code d'Action Sociale et des Familles
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CE	Comité d'Entreprise
CESF	Conseiller en Economie, Social et Familial
CHRS	Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale
CHSCT	Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
CHU	Centre d'Hébergement d'Urgence
CMP	Centre Médico-Psychologique
CNDA	La Cour Nationale du Droit d'Asile
CNIL	Commission nationale de l'informatique et des libertés
CNRTL	Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales
CPH	Centre Provisoire d'Hébergement
DAHO	Droit à l'Hébergement Opposable
DALO	Droit au Logement Opposable
DDCS	Direction Départementale de la Cohésion Sociale

DEASS	Diplôme d'Etat d'Assistant de Service Social
DUP	Délégation Unique du Personnel
ESMS	Etablissement Social et Médico-Social
ETP	Equivalent Temps Plein
FEANTSA	Fédération Européenne d'Associations Nationales Travaillant avec les Sans-abris
FJT	Foyer pour Jeunes travailleurs
FTM	Foyer de Travailleurs Migrants
HLM	Habitation à Loyer Modéré
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
MAN	La Maison de l'Afrique du Nord
MTE	La Maison du Travailleur Etranger
MVS	Maison de la Veille Sociale
OPFRA	Office Française de Protection des Réfugiés et Apatrides
ONPES	Observatoire National de la Pauvreté et de l'Exclusion Sociale
PARSA	Plan d'Action Renforcé pour les Sans-Abri
PDAHI	Plan Départemental d'Accueil, d'Hébergement et d'Insertion
PDALPD	Plans Départementaux d'Action pour le Logement des Personnes Défavorisées
RMI	Revenu Minimum d'Insertion créé en 1988, devenu RSA en 2008.
RPS	Risques PsychoSociaux
RSA	Revenu de Solidarité Active
SDAHI	Schéma Départemental d'Accueil, de l'Hébergement et de l'Insertion
SIAO	Service Intégré d'Accueil et d'Orientation

Introduction

Le dispositif d'hébergement d'urgence de Monplaisir a pour finalité la mise à l'abri des familles immigrées, et *in fine*, leur insertion sociale avec l'accès à un logement adapté à leur situation. Ce centre, géré par l'Association Rhône-Alpes pour le Logement et l'Insertion Sociale (ARALIS) est traversé par des tensions liées à un certain désengagement des professionnels, à des conflits entre les personnes accueillies ainsi qu'à des « résistances » au moment de la sortie de certains ménages alors que les propositions sont adaptées à leur situation.

Cette situation est accentuée par un contexte environnemental tendu du fait de la pénurie de logement, du manque de places dans les différentes structures d'hébergement et de l'augmentation du nombre de personnes sans-abri. Ce phénomène résulte en grande partie de la conjoncture économique de la France mais aussi de l'impact des flux migratoires.

Ainsi, dans le département du Rhône, le Service d'Information, d'Accueil et d'Orientation (SIAO) nommé la Maison de la Veille Sociale (MVS) a enregistré au 31/12/2014, 7 703 demandes d'hébergement en attente. Toujours dans le Rhône, l'Etat a mobilisé 955 places pour le plan de Renfort Hivernal 2014-2015 sans compter les places en gymnase. Toutes ces places ont permis d'accueillir 1 288 personnes sur les agglomérations de Lyon et de Villefranche-sur-Saône cet hiver-là. La fermeture de ce plan à fin avril a nécessité le transfert des personnes dans les structures en Centre d'Hébergement d'Urgence (CHU), en Centre d'Hébergement et de Réinsertion (CHRS) ou autres structures afin de permettre la continuité d'hébergement des personnes comme le prévoit la loi du 5 mars 2007 dite DALO¹.

Pour en revenir à ARALIS, le CHU Monplaisir se trouve au croisement d'appartenances juridiques multiples : le foyer de travailleurs migrants au sein duquel il est installé relève du Code de la Construction et de l'Habitat (CCH) et le dispositif lui-même dépend du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF). Pour autant, il n'est pas assujetti² à la loi 2002-2³ contrairement au CHRS. Son financement annuel constitué de l'ALT (Aide au

¹ Loi DALO : loi du 5 mars 2007 instituant le Droit Au Logement Opposable et portant diverses mesures en faveur de la cohésion sociale.

² Annexe 1 : Extrait du document de DGAS/DGALN-DHUP, novembre 2008, *Guide des dispositifs*, p. 4 et 5.

³ Loi 2002-2 : loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale vient réformer la loi du 30 juin 1975.

Logement Transitoire) et d'une subvention de fonctionnement est notifié par la Direction Départementale de la Cohésion Sociale (DDCS).

Je suis responsable de secteur territorial depuis 2007 au sein d'ARALIS et depuis 2014, je dirige le secteur Lyon Sud dont fait partie le centre de Monplaisir. Ce dispositif dont la capacité d'accueil est de 91 places, est destiné à l'hébergement des familles immigrées sans-abri orientées par la MVS. Ayant été réfugiée politique, j'ai conscience des difficultés que doivent surmonter les familles hébergées au foyer dans leur parcours d'insertion sociale.

Face à la situation de pénurie d'offre d'hébergement, la DDCS, notre financeur demande de veiller à créer de la « fluidité » au niveau des centres d'hébergements d'urgence gérés par l'association.

Ce contexte environnemental tendu amène les professionnels à questionner leur intervention auprès des familles. *Comment accompagner les familles alors qu'elles ne savent pas si elles auront le droit de rester sur le sol français ? Comment accueillir des familles de cultures différentes et de compositions multiples dans un habitat à l'origine conçu pour des personnes seules ? Comment développer et se recentrer sur le travail d'accompagnement vers et dans le logement afin de créer de la « fluidité » du dispositif ?* Par ailleurs, le sentiment d'isolement exprimé par certains professionnels, le repli sur soi et le cloisonnement de l'équipe excluent le développement de ressources externes pouvant répondre aux besoins des familles.

Il est donc nécessaire pour moi de réfléchir sur : « *comment mieux accompagner les familles immigrées vers leur inclusion sociale par le logement en prenant en compte leurs différences culturelles et particularités familiales ?* ».

Pour ce faire, j'ai choisi d'organiser mon mémoire en trois parties. Dans la première, je propose un tour d'horizon de l'évolution socio-économique en lien avec les flux migratoires et je présente aussi le fonctionnement de l'établissement Monplaisir.

Dans la deuxième partie, je développe mon analyse et mon diagnostic sur la spécificité de la population immigrée, les limites des pratiques actuelles d'accueil et d'accompagnement, ainsi que la nécessité pour le centre de s'ouvrir sur l'extérieur.

Enfin, je présente dans la troisième partie mon plan d'action visant l'inclusion sociale des familles par le logement à partir des besoins et attentes du public.

1 Le parcours logement : le centre d'hébergement d'urgence, un maillon de la chaîne

Si les centres d'hébergement d'urgence étaient au départ pensés comme une mise à l'abri, ils sont devenus aujourd'hui avec l'application de la loi DALO, des lieux de vie « pérennes ». Les personnes sans-abri se posent le temps nécessaire pour être accompagnées dans leur inclusion sociale par le logement ou une solution d'hébergement adaptée à leur situation.

1.1 L'évolution du dispositif d'Accueil, d'Hébergement et d'Insertion (AHI) en lien avec les difficultés conjoncturelles

1.1.1 Une évolution socio-économique préoccupante

Si le décret du 29 novembre 1953 portant réforme des lois d'assistance a instauré l'aide sociale à l'hébergement d'un public ciblé (personnes prostituées, sortant de prison, vagabonds), la loi n°74-955 du 19 novembre 1974 a transformé l'appellation des centres d'hébergement (anciennement des centres de reclassement féminin) en « Centres d'Hébergement et de Réadaptation Sociale⁴ » (CHRS) et a élargi la définition de la population pouvant être accueillie dans ces structures. Malgré ces avancées, les hivers rigoureux de 1982 et 1984 ont fait des victimes dans la population des sans-abri. Alors, en 1984, l'association des maires des grandes villes de France propose un plan d'urgence contre la pauvreté qui prévoit notamment l'augmentation de la capacité des centres d'hébergement.

Dans ces années, le chômage progresse en France et est accompagné par la montée des précarités ainsi que par l'émergence d'un phénomène dit des « nouveaux pauvres ». Le rapport présenté en février 1987 par Joseph WRESINSKY⁵, prêtre diocésain et fondateur du Mouvement des droits de l'homme ATD Quart Monde, définit la précarité de la manière suivante : « *la précarité est l'absence d'une ou plusieurs des sécurités, notamment celle de l'emploi, permettant aux personnes et familles d'assumer leur obligations professionnelles, familiales et sociales, et de jouir de leur droits*

⁴ Les Centres d'Hébergement et de Réadaptation Sociale deviendront avec la loi 98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions, les Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale.

⁵ J. WRESINSKY, 1987, « *Grande pauvreté et précarité économique et sociale* », Avis et rapports du Conseil économique et social, 113p n°6, [visité le 30.01.2015], disponible sur Internet : <http://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Rapports/1987/Rapport-WRESINSKI.pdf>

fondamentaux ». La population la plus exposée est essentiellement constituée des chômeurs de longue durée qui se retrouvent sans ressource.

Pour répondre à l'augmentation des situations de détresse sociale, les actions des politiques publiques dans les années 90 se construisent progressivement et s'organisent autour des plans hivernaux de lutte contre la pauvreté et la précarité. C'est seulement en 1988 que la loi sur le Revenu Minimum d'Insertion (RMI) est mise en œuvre pour affirmer le droit à un revenu minimum et donc, une existence sociale plus sécurisée. Cette loi impose l'insertion comme un devoir fait aux collectivités locales et à l'Etat, de trouver concrètement des solutions de sortie de pauvreté⁶.

Le rapport 2003-2004 de l'Observatoire National de la Pauvreté et de l'Exclusion Sociale (ONPES) fait apparaître qu'entre 1997 et 2000, l'économie française a connu une croissance de 3,1 % par an en moyenne, après plusieurs années de faible croissance (et même de récession en 1993). Puis en 2001, le rythme de la croissance économique s'est infléchi. Dès lors, ce ralentissement a été suivi d'une franche détérioration du marché du travail en 2002 et 2003, année où l'emploi salarié a reculé. Dans cette continuité, le chômage s'est accru jusqu'au milieu de l'année 2005, avant d'amorcer une diminution. Par ailleurs, l'ONPES constate une tendance à la hausse de la pauvreté monétaire à partir de 2005.

Depuis le milieu de l'année 2008, la France et les pays européens sont entrés dans une phase de crise économique grave. Cette dernière, comparativement aux crises antérieures se caractérise par son intensité et des pertes d'emplois importantes. Le rapport 2013-2014 de l'ONPES⁷ relève ainsi une constante alarmante de la pauvreté depuis les années 2004.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Taux de pauvreté monétaire à 60 % du niveau de vie médian	12,6	13,1	13,1	13,4	13,0	13,5	14,1	14,3
Taux de pauvreté monétaire à 50 % du niveau de vie médian	6,6	7,2	7,0	7,2	7,1	7,5	7,7	7,9

Le seuil de pauvreté monétaire à 60 % du niveau de vie médian de la population est de 977 euros mensuels en 2011 pour une personne seule : 14,3 % de la population vit en dessous de ce seuil, soit 8,729 millions de personnes.

⁶ Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité, Conseil supérieur du travail social, *Le travail social confronté aux nouveaux visages de la pauvreté et de l'exclusion*, rapports du CSTS, 2007, Edition de l'Ecole nationale de la santé publique.

⁷ Rapport de l'ONPES, 2013-2014, *Les effets d'une crise économique de longue durée*, (Observatoire National de la Pauvreté et de l'Exclusion Sociale), [en ligne], [visité le 01.11.2014], disponible sur Internet : http://www.onpes.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_ONPES_2013_2014_BD.pdf.

Quant au seuil de pauvreté à 50 % du niveau de vie médian de la population, il est de 814 euros mensuels pour une personne seule : 7,9 % de la population vit en dessous de ce seuil, soit 4,856 millions de personnes.

L'aggravation de la grande pauvreté est due à l'ampleur de la crise et sa persistance. La dégradation du marché du travail a augmenté le nombre de demandeurs d'emploi et la durée du chômage. Dès lors, les personnes les plus éloignées du marché du travail rencontrent beaucoup de difficultés pour trouver ou retrouver un emploi. De ce fait, elles basculent alors vers les minima sociaux.

Ainsi, au quatrième trimestre 2014, 10,4 % de la population active est au chômage selon la définition du Bureau International du Travail (BIT)⁸. Ce taux représente le nombre de chômeurs rapporté à la population active totale.

Les personnes en situation de chômage de longue durée se retrouvent ainsi à bénéficier du minima social : 2,31 millions de foyers résidant en France métropolitaine et dans les départements d'Outre-mer bénéficient du RSA⁹ à fin mars 2014. On note une progression de +6,2% des bénéficiaires entre mars 2013 et mars 2014.

Si ce pouvoir d'achat minimal permet aux personnes de vivre au jour le jour avec malgré tout un toit sur la tête, il ne leur permet pas de faire des écarts dans leur budget très serré. Dès que les personnes s'en écartent, elles se retrouvent sans-abri puisqu'en général, le dérapage démarre souvent par le non paiement du loyer.

Cette situation préoccupante est par ailleurs influencée par le fait que la France a toujours eu un certain flux migratoire. Selon le Ministère de l'Intérieur, entre 2004 et 2012, 200 000¹⁰ immigrés sont entrés chaque année en moyenne, en France.

Ainsi, l'INSEE¹¹ recense début 2012, 81 000 adultes sans domicile accompagnés de 30 000 enfants. Plus de la moitié de ces adultes étaient de nationalité étrangère. En incluant les 8 000 sans-domiciles des communes rurales et des petites agglomérations et les 22 500 personnes dépendant du dispositif national d'accueil des étrangers (pas de place en Centre d'Accueil des Demandeurs d'Asile - CADA), 141 500 personnes étaient sans domicile en France métropolitaine début 2012, soit une progression de près de 50 % depuis 2001.

⁸ Le BIT est un organisme rattaché à l'ONU et chargé des questions générales liées au travail dans le monde ; il réside à Genève.

⁹ RSA Conjoncture n°6.

¹⁰ INSEE PREMIÈRE, *Les immigrés récemment arrivés en France*, Novembre 2014, N°1524.

¹¹ INSEE PREMIÈRE, « *L'hébergement des sans-abri en 2012* », N°1455, juillet 2013.

Face à cette montée d'urgence sociale, les réponses publiques sont données à travers le développement d'un hébergement d'urgence diversifié à partir des années 90. Ainsi, les « *plans d'urgence pour l'hiver* » ont été notamment mis en œuvre successivement et annuellement en faveur des personnes sans-abri.

1.1.2 La politique de lutte contre l'exclusion évolue vers une inclusion sociale par le logement

Depuis plus de vingt ans, les besoins d'hébergement et de logement se sont accrus proportionnellement à l'augmentation des difficultés économiques et sociales de nombreux ménages. Avec la loi Besson du 31 mai 1990 relative à la mise en œuvre du droit au logement, le législateur a introduit la question du logement des personnes défavorisées au cœur de la politique du logement. Dès lors, des plans hivernaux sont mis en œuvre chaque année.

La Banque mondiale définit le concept d'inclusion sociale comme : « *un processus qui garantit que les personnes en danger de pauvreté et d'exclusion obtiennent les possibilités et les ressources nécessaires pour participer pleinement à la vie économique, sociale et culturelle, et qu'elles jouissent d'un niveau de vie et de bien-être considéré comme normal pour la société dans laquelle elles vivent* ». Si le traité d'Amsterdam¹² inscrit la lutte contre les exclusions comme l'une des priorités des politiques européennes et met en avant l'inclusion sociale, nous verrons que la France mettra un certain temps à l'appliquer.

Face à l'insuffisance des moyens mis en œuvre, l'appel de l'Abbé Pierre en février 2004, 50 ans après son premier appel, ramène la question des mal-logés au centre des débats. En outre, pour faire suite à l'action médiatique conduite par les Enfants de Don Quichotte au canal St Martin en décembre 2006¹³, le Plan d'Action Renforcé pour les Sans-Abri (PARSA) publié en janvier 2007 a permis de pérenniser des places d'hébergement d'urgence et de créer des places en pension de famille et en résidence hôtelière à vocation sociale. De même, il propose des logements du parc social public et du parc privé conventionnés prioritairement aux publics ciblés (sortant d'hébergement d'urgence,

¹² Le Traité d'Amsterdam est signé le 02/10/97 et est entré en vigueur le 01/05/99.

¹³ L'Association créée en novembre 2006 avait installé un village de quelque 200 tentes sur les berges du canal Saint-Martin à Paris d'abord puis avait étendu le mouvement dans d'autres villes : Nantes, Lille, Grenoble, Toulouse, Bordeaux et Strasbourg créant ainsi une pression médiatique au niveau des pouvoirs publics et de la conscience populaire sur le problème des sans-abris.

de CHRS, CADA¹⁴). Par ailleurs, ce plan introduit une idée phare : les personnes accueillies dans le cadre de l'hébergement d'urgence doivent être accompagnées tant qu'elles n'ont pas de solution pérenne.

Dans cette évolution, la loi du 5 mars 2007 instituant le droit au logement opposable dite DALO a instauré une avancée considérable dans la réponse apportée aux ménages reconnus prioritaires pour un hébergement (droit à l'hébergement – DAHO ou DALO hébergement) ou un logement (droit au logement - DALO). Elle permet aux ménages concernés d'avoir un droit de recours amiable et/ou contentieux pour faire reconnaître leur droit à l'hébergement ou au logement. Dans ce cadre, les relogements doivent être assurés dans des délais impartis : 12 semaines maximum pour un recours DAHO et 3 à 6 mois maximum pour un recours DALO.

En outre, l'article 4 de la loi n°2007-290 du 5 mars 2007 instituant le droit au logement opposable et portant diverses mesures en faveur de la cohésion sociale dispose que : « *Toute personne accueillie dans une structure d'hébergement d'urgence doit pouvoir y demeurer, dès lors qu'elle le souhaite, jusqu'à ce qu'une orientation lui soit proposée. Cette orientation est effectuée vers une structure d'hébergement stable ou de soins, ou vers un logement, adapté à sa situation* ».

Cette obligation entraîne aujourd'hui des situations controversées notamment lors des fermetures des plans froids. En effet, avec la pénurie des places, il est difficile de trouver des disponibilités dans les structures permettant de transférer les personnes à la fermeture du plan froid.

Suite au chantier de la refondation de la politique d'hébergement et d'accès au logement des personnes sans-abri, Benoît APPARU, secrétaire d'Etat chargé du logement et de l'urbanisme a annoncé en novembre 2009, une stratégie nationale de prise en charge des personnes sans-abri ou mal logées. Deux grands principes y sont inscrits :

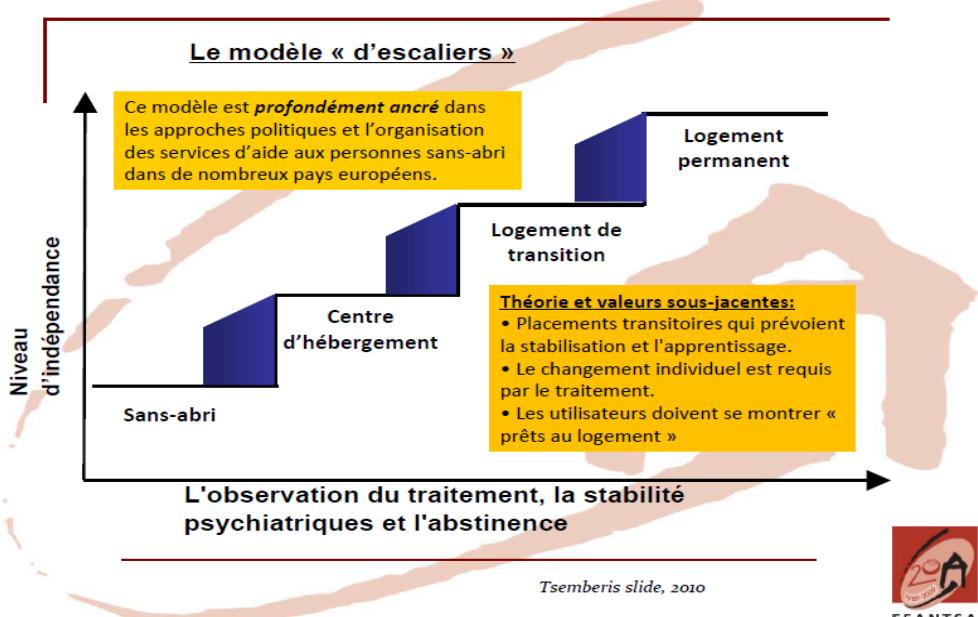
- La mise en place d'un service public de l'hébergement et de l'accès au logement : les SIAO (Service Intégré d'Accueil et d'Orientation – circulaire du 8 avril 2010) représentent le volet opérationnel ;
- La priorité accordée à l'accès au logement de droit commun sans passage obligatoire par l'hébergement (circulaire du 13 janvier 2012) ; la politique du « logement d'abord¹⁵ ».

¹⁴ CADA : Centre d'Accueil des Demandeurs d'Asile.

¹⁵ PLACE N., *Le logement d'abord*, Observatoire Européenne sur les sans-abris, 2012, 52 p.

Le « logement d'abord » est inspiré des expériences nord-américaines, vivement encouragées par la FEANTSA¹⁶, de type « housing first » qui prend son origine dans le programme de référence «Pathways to Housing» à New York en 1992.

En France, le traitement de la question du sans-abri chronique est basé jusqu'alors sur le principe du modèle « d'escaliers » : la personne doit passer dans les différentes structures selon son degré d'autonomie avant d'arriver dans un logement permanent.



Extrait de la présentation réalisée par la FEANTSA en 2010 sur la thématique « le logement d'abord » dans des contextes européens.

Cette politique s'est avérée peu efficace au regard des expériences réussies dans d'autres pays par la mise en œuvre du modèle du « logement d'abord ».

Le principe du modèle du « logement d'abord » est basé sur le fait que le logement est un droit fondamental pour tous. Les personnes sans-abri arrivent directement dans le logement sans passer dans aucune structure et les interventions d'accompagnement social et/ou de santé sont réalisées dans leur propre logement. Aucune obligation par rapport à leur problématique de santé n'est demandée aux personnes, seules la réduction des risques et l'orientation vers la guérison représentent les objectifs à atteindre.

Le rapport de Nicholas PLEACE¹⁷ fait état de la transposition de la politique du « logement d'abord » en France et relève certaines limites. Pour autant, elle peut être

¹⁶ FEANTSA : la Fédération européenne des associations nationales travaillant avec les sans-abri, a été fondée en 1989 comme une organisation non-gouvernementale avec l'objectif d'empêcher et de réduire la pauvreté et l'exclusion sociale des personnes sans-abri, ou qui se trouvent menacées par le « sans-abrisme ». C'est le seul grand réseau européen.

¹⁷ PLEACE N., *Le logement d'abord*, Observatoire Européenne sur les sans-abris, 2012, 52 p.

appliquée avec une adaptation au contexte et aux différentes formes de « sans-abrisme ».

Ainsi, une grande expérimentation sociale à l'initiative des ministres en charge du logement et de la santé, intitulée « Un chez soi d'abord » est mise en œuvre depuis septembre 2011 pour 3 ans. Le public ciblé concerne 800 personnes sans-abri ayant des parcours très chaotiques : personnes seules, schizophrènes ou bipolaires et pour la plupart dépendants de l'alcool ou sortant de prison. Cette expérimentation se déroule sur 4 grandes villes : Paris, Marseille, Toulouse, Grand Lille. Quarante professionnels sont mobilisés sur cette expérimentation qui est suivie par un consortium d'équipes de recherche. Un premier bilan¹⁸ réalisé en juin 2013 présente des éléments positifs de cette expérimentation qui se poursuivra jusqu'en avril 2016¹⁹.

Pour pouvoir décliner cette politique du « logement d'abord » à l'échelle départementale, les SIAO ont pour fonction essentielle la coordination des différents acteurs de l'accueil d'urgence, de l'hébergement et du logement transitoire. Par ailleurs, ils tiennent lieu d'observatoire des besoins et des réponses apportées aux ménages. Leur objectif principal est de favoriser la transition de l'urgence vers l'insertion dans le cadre de la nécessaire fluidité vers le logement mais aussi le décloisonnement des différents acteurs de l'hébergement et du logement avec les missions suivantes :

- Coordination des acteurs locaux : afin de fluidifier le parcours des bénéficiaires et d'harmoniser les évaluations sociales et les critères ;
- Régulation des orientations : grâce à une vision exhaustive du parc d'hébergement d'urgence, stabilisation, d'insertion et des logements de transition, les SIAO orientent le public vers des structures adaptées avec une priorité vers le logement car c'est un acteur « du logement d'abord » ;
- Soutien à l'accompagnement personnalisé : mise en place de « référent personnel » assurant la continuité de la prise en charge tout au long du parcours ;
- Observation : analyse régulière des besoins recensés et des offres disponibles.

Dans le Rhône, le SIAO nommé la MVS (Maison de la veille sociale) est vigilant sur les orientations au regard des diagnostics réalisés. En effet, si l'analyse de la situation ne relève aucun obstacle ou fragilité repérés alors le ménage est orienté directement sur un

¹⁸ Dr P. ESTECAHANDY, DIHAL, Bilan d'activité des équipes « un chez soi d'abord », juin 2013, disponible sur internet : www.psycom.org.

¹⁹ Lettre d'information de la DIHAL, 15 avril 2015, disponible sur internet : http://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2015/04/newsletter14_dihal - 15 avril 2015.pdf.

logement du droit commun par le biais de la commission des accords collectifs départementaux d'attribution (ACDA) animée par la MVS.

Ainsi, il est nécessaire de bien connaître les différents dispositifs d'hébergement et de logement pour accompagner les personnes vers le logement.

1.1.3 De l'hébergement au logement : les différents dispositifs

Le dispositif d'AHI²⁰ regroupe les services de veille sociale (centres d'appel "115", équipes de maraude, accueils de jour, services d'accueil et d'orientation) et les établissements d'hébergement. Objet de schémas départementaux (SDAHI), le dispositif d'AHI sera intégré prochainement aux PDALPD (plans départementaux d'action pour le logement des personnes défavorisées).

Pour l'heure, les personnes sans-abri enregistrent leur demande à la MVS et sont orientées, lorsqu'il y a de la disponibilité, vers des places d'urgence hivernales du plan froid ou dans les centres d'hébergement d'urgence selon le degré d'urgence. Dans le premier cas, cela reste de l'hébergement précaire puisque ces places ne sont ouvertes que saisonnièrement. Dans le second cas, les places sont pérennes et les personnes peuvent enfin se poser. Au 31/12/2014, la MVS a enregistré 7 703 demandes en attente dans le département.

Différents facteurs conduisent un ménage à recourir à l'hébergement et varient selon les parcours de vie : difficultés liées à la situation familiale (rupture, décohabitation), à la situation administrative (irrégularité du séjour, demande d'asile, accès au droit limité), à des ressources insuffisantes, à la santé (troubles psychiques, dépendances) et/ou au manque de logement sur le territoire.

La complexité du champ de l'hébergement et du logement résulte de la multitude des réponses à apporter, aussi bien en termes d'hébergement/logement que d'accompagnement et suivi des ménages. Ainsi, trois catégories d'offres²¹ sont définies dans le *Guide à destination des acteurs de l'hébergement du logement d'insertion et du logement social*, de la manière suivante :

²⁰ Dispositif d'AHI : dispositif d'accueil, d'hébergement et d'insertion des personnes sans domicile.

²¹ DRJSCS Rhône-Alpes et l'ARRA-HLM (Union sociale pour le logement Rhône-Alpes), 2013, *Guide à destination des acteurs de l'hébergement du logement d'insertion et du logement social*, [en ligne], [visité le 15.11.2014], disponible sur Internet : www.rhone-alpes.developpement-durable.gouv.fr.

A - L'hébergement

Le public correspond aux personnes sans domicile ou contraintes de le quitter en urgence. Elles sont en situation de précarité et connaissant de graves difficultés sociales. L'hébergement représente une solution temporaire et provisoire qui doit les conduire vers une solution de logement durable et adaptée.

L'hébergement d'urgence : cet accueil inconditionnel est destiné aux personnes sans-abri quelle que soit leur situation administrative. En référence à la l'article 4 de la loi n°2007-290 du 5 mars 2007 instituant le droit au logement opposable, le principe de continuité de la prise en charge s'applique pleinement. Les différents dispositifs sont : les centres d'hébergement d'urgence, les accueils de jour, les hébergements de stabilisation.

L'hébergement d'insertion :

- Les centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS) accueillent des personnes isolées ou des familles connaissant de graves difficultés d'ordre économique et social ;
- Les centres maternels : accueil des femmes enceintes et des mères isolées avec enfants de moins de trois ans ayant besoin d'un soutien matériel et psychologique.

L'hébergement des demandeurs d'asile et réfugiés :

- Les centres d'accueil pour demandeurs d'asile (CADA) assurent l'accueil, l'hébergement et l'accompagnement social et administratif des demandeurs d'asile pendant la durée d'instruction de leur dossier par l'OFPRA (Office Française de Protection des Réfugiés et Apatrides) et la Cour Nationale du Droit d'Asile (CNDA) ;
- Les centres provisoires d'hébergement (CPH) sont des CHRS destinés aux réfugiés statutaires pour faciliter leur insertion sociale et professionnelle.

B - Le logement temporaire, de transition ou accompagné

Les logements foyers et résidences sociales sont des logements meublés associant logements privatifs, espaces collectifs et services collectifs. Les occupants (occupation temporaire ou durable) versent une redevance ou un loyer et ont un statut d'occupation (bail ou titre d'occupation) avec garanties de maintien dans les lieux et bénéficient des aides au logement (APL ou AL).

Les foyers pour travailleurs migrants (FTM) : initialement construits pour accueillir des travailleurs migrants, ils accueillent également des personnes en situation d'exclusion et ont vocation à devenir des résidences sociales.

Les foyers pour jeunes travailleurs (FJT) : étape transitoire d'hébergement et de travail de socialisation des jeunes avec aussi la vocation de devenir des résidences sociales.

Les foyers pour personnes âgées : l'admission se fait en fonction du niveau d'autonomie des résidents accueillis.

Les foyers pour personnes handicapées : ils sont la réponse aux besoins de logement accompagné des personnes handicapées.

Les résidences sociales : elles ont été créées en 1994 pour répondre dans des conditions de droit commun, à l'évolution et la croissance des besoins de logement temporaire. Le public concerne les personnes éprouvant des difficultés particulières pour accéder à un logement décent et indépendant.

Les pensions de famille appartiennent à la catégorie juridique des résidences sociales accueillent sans limite de durée, des personnes dans une situation d'isolement et d'exclusion lourde.

Parmi les pensions de famille, **les résidences accueil** sont une réponse plus particulière pour les personnes souffrant d'un handicap psychique.

C - Les logements locatifs autonomes

Le parc locatif social : les logements sociaux sont construits, achetés ou améliorés avec l'aide de l'Etat, appartenant aux organismes HLM²² ou gérés par eux. Ils sont destinés aux ménages dont les ressources (inférieures à des plafonds définis) sont insuffisantes pour trouver à se loger convenablement au prix du marché privé.

Le parc locatif privé : les logements conventionnés avec l'ANAH (Agence Nationale de l'Habitat) peuvent avoir des loyers plafonnés pour des personnes à faibles ressources.

Au vu de sa complexité, il paraît important aujourd'hui d'avoir une connaissance accrue de l'ensemble du secteur afin de pouvoir travailler sur les articulations de toutes ces offres d'hébergement et de logement. Le centre d'hébergement Monplaisir fait partie du dispositif d'Accueil, d'Hébergement et d'Insertion des personnes sans domicile et répond aux besoins recensés par la MVS.

1.2 Monplaisir, une réponse impulsée par les pouvoirs publics

1.2.1 ARALIS, une genèse née des besoins d'hébergement de la main d'œuvre immigrée

A. Une réponse locale : l'hébergement des travailleurs migrants

A la fin des années 40, l'agglomération lyonnaise tout comme Paris ou Marseille connaît une importante immigration algérienne. En 1949, le ministre de l'intérieur, Jules MOCH, demande aux préfets d'encourager des structures propres à améliorer les conditions de

²² HLM : Habitation à Loyer Modéré.

vie des migrants algériens²³. A Lyon, une réponse sera apportée par Marthe MASSENET, épouse du préfet du Rhône de l'époque. Elle a pour projet de créer un centre médico-social pour les migrants d'Afrique du Nord. En 1951, la Maison de l'Afrique du Nord (MAN) est née sous les statuts d'une association loi 1901. Elle est alors administrée par un comité de gestion composé de membres de droits et de membres élus qui reflètent la pluralité des acteurs engagés dans la question de l'immigration. Ses missions étaient de résorber les bidonvilles et de loger les travailleurs migrants. Rapidement, l'association se dotera d'un service d'aide médico-sociale.

En 1965, la MAN est devenue la Maison du Travailleur Etranger (MTE) et a redéfini ses statuts en élargissant ses services à l'ensemble de la population étrangère car son public n'était plus exclusivement les travailleurs nord africains mais d'origines diverses : Espagnols, Portugais, Turcs, Italiens... Ainsi, l'association développe d'autres types de services en lien notamment avec l'animation et l'alphabétisation. Dans le bureau d'intervention sociale, les résidents y trouvent interprète et conseiller. Ces professionnels les aident à surmonter les difficultés de procédures pour faire valoir leurs droits mais aussi pour déterminer leurs obligations.

B. Un nouveau projet associatif : ARALIS

Dans les années 80, avec la persistance de la crise économique, de nouvelles demandes apparaissent : le public n'est plus exclusivement étranger mais aussi composé de travailleurs pauvres, de femmes seules avec ou sans enfants, de demandeurs d'asile, de jeunes isolés, de familles, d'étudiants...

L'association MTE devient en 1994 l'Association Rhône Alpes pour le Logement et l'Insertion Sociale (ARALIS). Les difficultés conjoncturelles du secteur « précarité, pauvreté, exclusion » impactent l'association : loger ne suffit plus, il faut aussi pouvoir accompagner le public dans son processus d'insertion. Ainsi, en 1998, l'association se dote d'un service de travailleurs sociaux permettant d'accompagner les résidents dans les différents dispositifs créés par les pouvoirs publics (ASLL²⁴, RMI²⁵).

Actuellement, ARALIS gère 48 sites (représentant 4087 logements) dans le Rhône et la Loire, composés de résidences sociales et foyers de travailleurs migrants (FTM) et emploie 142 salariés. Ainsi, l'activité de l'association est codifiée par le Code de la

²³ Archives Municipales de Lyon, 775 WP 2: Maison de l'Afrique du Nord, *Rapport d'activité pour l'année 1955*, Janvier 1955, 24 p.

²⁴ ASLL : Accompagnement social lié au logement.

²⁵ RMI : Revenu Minimum d'Insertion créé en 1988.

Construction et de l'Urbanisme. L'association est dotée d'un Conseil d'Administration (CA) avec un Bureau et l'opérationnel se décline de la manière suivante²⁶ :

- Une direction générale (DG) ;
- Une direction d'exploitation (DEX) ;
- 4 directions transversales venant en appui à la DEX : la direction administrative et financière (DAF), une direction des ressources humaines (DRH), une direction du patrimoine (DP), une direction de l'intervention sociale (DIS).

C. ARALIS et l'hébergement d'urgence

Après avoir été la réponse dans les années 50-60 à des situations d'urgence pour résorber les bidonvilles de Lyon et loger les travailleurs d'Afrique du Nord, elle est à nouveau fortement sollicitée par les pouvoirs publics pour l'accueil des réfugiés politiques de Somalie en 1993, puis les demandeurs d'asile Roumains Tziganes en mars 1995.

L'accueil d'urgence de la population immigrée est donc une continuité de la mission de l'association dans la prise en compte des situations précaires et la prévention de l'exclusion. Dès lors, l'Etat fait appel à ARALIS pour les ouvertures de places saisonnières (Plan froid).

C'est seulement à partir de 2004 que l'association est financée pour des places permanentes en plus de places saisonnières. Si aujourd'hui, ARALIS est le plus grand acteur de l'hébergement d'urgence dans le Rhône avec une capacité de 453 places, l'association a du répondre aux demandes des pouvoirs publics mais aussi pour pallier à la baisse de son taux d'occupation.

1.2.2 Le CHU Monplaisir : une gestion opportuniste devenue pérenne

A. De l'hébergement des travailleurs migrants à l'hébergement d'urgence

Mis en service en 1971, le Foyer des Travailleurs Migrants (FTM) Monplaisir est situé à Lyon 8^{ème}. Cette structure a notamment absorbé le bidonville de Rhône Poulenc à St Fons pour reloger les occupants célibataires. A cette époque, le foyer accueillait des hommes isolés, immigrés de l'Afrique du Nord et d'Europe, ouvriers de chez Berliet, ou travaillant dans le secteur économique du BTP²⁷.

²⁶ Annexe 2 : Organigramme d'ARALIS.

²⁷ Bâtiment et Travaux Publics.

Pendant la période des Trente Glorieuses (1945-1973), les étrangers sont considérés comme de la main d'œuvre n'ayant pas vocation à rester en France. Dès 1974, avec la crise économique, on voit diminuer l'entrée des étrangers en France du fait de l'arrêt de l'immigration de travail. Petit à petit, la France met en place une politique de contrôle des flux migratoires. Les retours seront ainsi encouragés par l'octroi de l'aide au retour proposée aux travailleurs migrants et officialisée par un décret du 27 avril 1984. Pour autant, à partir de 1974, le regroupement familial est autorisé.

Cette fluctuation de la politique d'immigration impacte l'activité de l'association. Dès les années 90, le foyer Monplaisir présente une sous activité importante avec l'évolution des flux migratoires mais surtout parce que les produits logement proposés ne correspondent plus vraiment aux besoins (chambres collectives pour 2 à 4 personnes avec des sanitaires et cuisine communs à chaque niveau).

A cette même époque, les pouvoirs publics constatent l'augmentation des personnes sans-abri et doivent la gérer. Dans le Rhône, l'Etat demande à ARALIS d'offrir ses places disponibles à l'urgence hivernale. Le foyer Monplaisir accueille ainsi des places saisonnières dès l'année 2000. L'association s'organise chaque année en fonction du nombre de places saisonnières ouvertes par l'Etat dans le cadre du Plan froid. Cette gestion saisonnière met à mal les conditions d'accueil des personnes et crée de la précarité pour les salariés recrutés en contrats temporaires. A la fermeture des plans froids, les professionnels doivent remettre les personnes à la rue et l'association doit mettre fin aux contrats de travail pour les salariés concernés.

En janvier 2007, la mise en œuvre du Plan d'Action Renforcé pour les personnes Sans-abri (PARSA), faisant suite à l'action de Don Quichotte au canal St Martin en décembre 2006 a pérennisé les places mobilisées pour le dispositif Plan froid 2006/2007 sur le foyer Monplaisir à partir du 1^{er} mai 2007.

Cette opportunité permet alors de maintenir une occupation acceptable pour le foyer et de stabiliser des postes en contrat à durée indéterminée.

B. Le Centre d'Hébergement d'Urgence (CHU)

Les CHU²⁸ sont issus des plans hivernaux par la pérennisation des places saisonnières. Ils ont pour mission d'héberger temporairement les personnes ou familles sans-abri et de

²⁸ DGAS/DGALN-DHUP, novembre 2008, *Guide des dispositifs*, [en ligne], [visité le 15.11.2014], disponible sur Internet : http://www.cnle.gouv.fr/IMG/pdf/guide_des_dispositifs_hebergement_logement_cle7dd151.pdf

les aider dans leurs démarches d'accès aux droits, de recherche d'un logement ou d'une structure d'insertion adaptée. Il s'agit d'un accueil « inconditionnel ».

En juin 2013, sur l'ensemble du territoire français, on dénombre 83 913 places pérennes d'hébergement. Dans le Rhône, nous avons une capacité de 2 918 places pérennes en 2013 et celle-ci passe à 3 230 en 2014. Les places pérennes sont réparties entre les CHRS, les CHRS Urgence, les pensions de familles et les CHU. Par ailleurs, pour la période hivernale 2014-2015, le Préfet²⁹ mobilise 889 places supplémentaires réparties sur les agglomérations de Lyon et Villefranche qui sont complétées par 230 places en cas de baisse des températures ou d'intempéries. Actuellement, l'association ARALIS gère 453 places d'hébergement pérennes réparties dans quatre centres d'hébergement d'urgence dans le Rhône.

Ces centres bénéficient d'une subvention annuelle de l'Etat constituée de l'aide au logement temporaire (ALT) pour l'hébergement et d'une subvention de fonctionnement. Les foyers ne sont pas définis comme des établissements sociaux et médico-sociaux (ESMS) et ne sont donc pas assujettis à l'obligation de la loi 2002-2. Toutefois, ils doivent se référer aux textes règlementaires suivants³⁰ :

- Circulaire UHC/IUH/6 n°2000-16 du 9 mars 2000 relative aux opérations financées sur la ligne d'urgence ;
- Circulaire DGAS/1A/LCE/2007/90 du 19 mars 2007 définissant le principe de continuité dans la prise en charge des personnes sans-abri posé par l'article 4 de la DALO du 5 mars 2007 ;
- Circulaire UHC/IUH du 4 juin 2008 relative à la mise en œuvre de la politique du logement et à la programmation des financements aidés de l'Etat pour 2008.

Si, le dispositif d'hébergement d'urgence est installé depuis 2007 sur le foyer Monplaisir avec 91 places pérennes, notre association s'est dotée d'une organisation permettant de le gérer.

²⁹ DEPARTEMENT DU RHONE – Période hivernale 2014-2015, *Dossier de presse*, [en ligne], [visité le 30.06.2015], disponible sur Internet :

<http://www.rhone.gouv.fr/content/download/16710/94681/file/Dossier%20de%20com%202014-2015%20conf%20presse%202.pdf>

³⁰ Annexe 1 : Extrait du document de DGAS/DGALN-DHUP, novembre 2008, *Guide des dispositifs*, p. 4 et 5.

1.2.3 Une organisation territoriale en charge de la gestion des centres d'hébergement d'urgence

Avant 2007, ARALIS était organisée avec un comité de direction composé de plusieurs directions : la direction générale (DG), la direction des ressources humaines (DRH), la direction administrative et financière (DAF), la direction des interventions sociales (DIS), la direction du patrimoine (DP), la direction de l'accueil d'urgence (DAU), 5 directions de gestion locative territoriale (DGL). Cela se traduisait par des tensions sur terrain provenant de délégations floues, de décisions contradictoires émanant des différentes directions qui impactaient alors le fonctionnement des établissements.

En 2007, l'association procède à une restructuration importante qui se traduit par un resserrement du comité de direction composé de la DG, 4 directions transversales (DRH, DAF, DP et DIS) venant en appui à la direction d'exploitation (DEX). L'exploitation était répartie au départ en 8 secteurs territoriaux sous la responsabilité des responsables de secteur.

Depuis 2014, ARALIS est organisée en 4 secteurs territoriaux. En effet, la gestion de l'association a évolué vers une rationalisation des moyens au cours des dernières années au regard des difficultés financière : d'un effectif moyen de 158 ETP³¹ en 2006 pour 36 sites, on passe à un effectif de 142 ETP en 2014 pour 48 sites.

Je suis Responsable de Secteur territorial depuis 2007 et je suis en charge depuis janvier 2014 du secteur territorial Lyon Sud constitué de trois foyers de travailleurs migrants (dont Monplaisir), de cinq résidences sociales représentant une capacité totale de 839 logements. Dans ce périmètre territorial, deux centres d'hébergement d'urgence sont installés dans deux foyers. Le nombre de salariés affecté est de 26 ETP. Une veille de nuit réalisée par des agents de sécurité sur les trois foyers complète cette équipe territoriale.

En tant que Responsable de secteur territorial, je manage 1 assistante administrative et 4 équipes de site composées de : 7 Intervenants Sociaux, et, 4 Gestionnaires de Structure d'Hébergement manageant eux-mêmes 5 agents de proximité et 9 agents de propreté.

La gestion des centres d'hébergement d'urgence nécessite une interaction et une coordination des actions entre les différents services du siège social et le terrain. Avec

³¹ ETP : Equivalent Temps Plein.

mes autres collègues responsables de secteur, nous faisons régulièrement du reporting auprès de notre directeur d'exploitation. Par ailleurs, je travaille avec la direction du patrimoine pour ce qui relève des projets techniques liés au bâti des sites de mon secteur territorial. Les échanges avec les ressources humaines portent sur la gestion administrative des salariés du secteur. Le travail collaboratif avec la direction financière concerne la gestion et le contrôle budgétaire. Je suis en lien direct avec la direction des interventions sociales (DIS) pour l'élaboration des demandes de subventions annuelles relatives notamment aux deux centres d'hébergement d'urgence dont j'ai la charge. Après ce travail d'analyse et de concertation, je dispose des éléments permettant ensuite de réaliser le budget global du site concerné (le dispositif d'urgence est intégré dans la gestion financière du foyer).

Annuellement, j'élabore le budget de mon secteur territorial avec mes collaborateurs directs gestionnaires et intervenants sociaux. Je privilégie des temps d'échanges collectifs sur les projets proposés par les gestionnaires et intervenants sociaux pour chaque site. Ensuite, je demande des ajustements si nécessaire avant validation ou refus. Puis, je m'attache à revoir avec chaque gestionnaire le budget global de chacun de leurs sites et j'apporte mon arbitrage avant la commission budgétaire animée par le DG et le DAF.

Pour rendre compte à nos financeurs, j'élabore avec la direction des interventions sociales mes bilans d'actions trimestriels et annuels.

En lien avec ces projets, j'élabore chaque année les feuilles de route individuelles pour mes collaborateurs et leur fixe des objectifs personnels pour l'année. Je fais des points réguliers avec les gestionnaires et les intervenants sociaux pour les amener à réaliser leurs objectifs définis. Ainsi, je viens en appui aux gestionnaires pour ce qui relève de la gestion budgétaire, financière, locative, de la prévention des impayés, du bâti... Je les accompagne dans leur posture de manager et dans la gestion des ressources humaines vis-à-vis de leurs collaborateurs.

Je viens aussi en appui aux intervenants sociaux sur des situations complexes ou lourdes et je peux solliciter si nécessaire un soutien transversal de la responsable de coordination des interventions sociales (siège social). Au quotidien, les intervenants sociaux renseignent les dossiers des résidents dans le logiciel ISIS pour le suivi social. Ce logiciel est validé par la Direction Départementale de la Cohésion Sociale (DDCS, notre financeur) au regard des attendus quantitatifs et qualitatifs, et par la CNIL³² pour ce qui concerne la protection des droits et libertés. Toutes les actions sont ainsi saisies

³² CNIL : Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés.

informatiquement et facilitent l'élaboration des bilans intermédiaires et annuels (extraction des données et statistiques). Je peux ainsi mesurer l'évolution du travail dans le suivi des ménages dès leur entrée.

Chaque admission est orientée par la MVS en commission d'urgence, instance à laquelle participe la responsable de coordination des interventions sociales (siège social) pour proposer les places disponibles (en cas de sortie) des centres. Cette dernière centralise les informations remontées du terrain et fait le lien avec la MVS.

Suivant un fonctionnement similaire, la responsable parcours logement (siège social) coordonne les actions liées à la sortie logement régies par les Accords Collectifs Départementaux Annuels (ACDA). En effet, les instances concernées par ces accords sont organisées et animées par la MVS. La responsable parcours logement y participe afin de coordonner tout le processus de sortie logement et de suivre l'évolution des différents dossiers jusqu'à l'appareillage offre/demande.

Cette organisation s'est construite au fur et à mesure pour aboutir à un fonctionnement permettant de coordonner les flux du dispositif entre notre association et la MVS.

Toutefois, je fais le constat d'un certain désengagement des professionnels de Monplaisir qui expriment lors des entretiens individuels que je mène avec eux, un sentiment d'isolement et de perte du sens dans leur travail. Ils relatent aussi leur incompréhension face à certains comportements des résidents.

Si ces éléments me paraissent importants à investir, la connaissance des familles l'est également.

1.3 La population immigrée

1.3.1 L'immigration actuelle et le droit à la protection au titre d'asile sur le territoire national

A. L'immigration et l'asile

Les étrangers résidents sur le territoire français sont concernés par deux types de législations : le droit à la protection au titre de l'asile³³ et le droit général de l'immigration.

³³ Code de l'Entrée et du Séjour des Etrangers et du Droit d'Asile (Ceseda).

La définition de l'immigré donnée par l'Insee est la suivante : « *un immigré est une personne née de nationalité étrangère à l'étranger et résidant en France. Après quelques années de résidence, certains immigrés ont pu devenir français par acquisition, les autres restant étrangers* ».

Le droit général de l'immigration : la régularisation des sans-papiers

Le droit général de l'immigration³⁴ comprend l'ensemble des règles régissant l'entrée, le séjour, le travail des étrangers vivant en France, à l'exception des demandeurs d'asile et des réfugiés :

- L'étranger vivant dans son pays et sollicitant une entrée en France ;
- L'étranger déjà sur le territoire français sollicitant un titre de séjour (régularisation³⁵ de la situation administrative pour le « sans-papiers ») ou un renouvellement de titre.

Le droit au séjour peut notamment relever d'une autorisation pour raison médicale. Cette régularisation est également appliquée pour les parents d'enfant français, né sur le territoire français.

La protection au titre de l'asile

En France, nous avons trois formes de protections au titre de l'asile : le statut de réfugié, la protection subsidiaire et le statut d'apatride. Le statut de réfugié et celui de la protection subsidiaire sont accordés par l'Office Française de Protection des Réfugiés et Apatrides (OFPRA), sous le contrôle de la Cour Nationale du Droit d'Asile (CNDA).

Pour l'OFPRA, l'asile est : « *une protection qu'accorde un état à un étranger qui est ou qui risque d'être persécuté dans son pays que ce soit par les autorités de son pays ou par des agents non étatiques* ».

Le statut de réfugié offre la plus grande protection, il régit sur trois fondements³⁶ :

- La Convention de Genève du 28 juillet 1951 qui s'adresse à « *toute personne qui (...) craignant avec raison d'être persécutée en raison de sa race, de sa religion, de sa nationalité, de son appartenance à un certain groupe social ou de ses opinions politiques, se trouve hors du pays dont elle a la nationalité et ne peut ou, du fait de cette crainte, ne veut se réclamer de la protection de ce pays* » ;

³⁴ Ibid.

³⁵ Annexe 3 : L'article L313-11 du CESEDA : aide mémoire sur les critères de régularisation des sans-papiers.

³⁶ MINISTERE DE L'INTERIEUR, *Guide du demander d'asile 2013*, [en ligne], [visité le 15.11.2014], disponible sur Internet : www.immigration.interieur.gouv.fr.

- L'asile, dit constitutionnel (Constitution de 1946) dont le statut de réfugié est accordé à « *toute personne persécutée en raison de son action en faveur de la liberté* » ;
- Le mandat du Haut commissariat des nations unies pour les réfugiés (HCR)³⁷ : les articles 6 et 7 de son statut.

Il se concrétise, en France, par une carte de séjour de 10 ans renouvelable.

La protection subsidiaire est accordée à « *toute personne qui ne remplit pas les conditions d'octroi du statut de réfugié (...) et qui établit qu'elle est exposée dans son pays à une des menaces graves : la peine de mort, la torture ou des peines ou traitements inhumains ou dégradants, s'agissant d'un civil, une menace grave, directe et individuelle contre sa vie ou sa personne en raison d'une violence généralisée résultant d'une situation de conflit armé interne ou internationale* » (article L.712-1 du code de l'entrée et du séjour des étrangers et du droit d'asile).

Elle se traduit par une carte de séjour de 1 an, renouvelable ou non selon l'évolution de la situation.

Le statut d'apatriote est accordé par l'OFPRA, sous le contrôle du tribunal administratif. Il est régi par la Convention de New York du 28 septembre 1954 et peut être accordé à toute personne « *qu'aucun Etat ne considère comme son ressortissant en application de sa législation* ». Il concerne uniquement les personnes qui ne possèdent pas de nationalité et ne prend pas en compte les risques de persécution. Il peut être demandé en même temps que l'asile.

La durée moyenne de la procédure³⁸ de demande d'asile est de deux ans.

B. Quelques chiffres

Sur 200 000 immigrés enregistrés, la France constate en 2014, 64 811³⁹ demandes d'asile déposées et se situe au 4^{ème} rang des pays d'accueil des demandeurs d'asile en Europe. D'autres pays européens voient leur demande augmenter. Ainsi, pour l'Italie, la demande est passée de 28 000 en 2013 à 170 000 en 2014. L'Allemagne et les Pays-Bas

³⁷ <http://www.unhcr.fr>.

³⁸ Annexe 4 : Schéma de la procédure d'asile et du séjour du demandeur d'asile en abrégé.

³⁹ OFPRA OFPRA (Office Française de Protection des Réfugiés et Apatrides), Rapport d'activité 2014, [en ligne], [visité le 30.06.2014], disponible sur Internet : <https://www.ofpra.gouv.fr/l-ofpra/nos-publications/rapports-d-activite>.

ont enregistré une augmentation de la demande de 58% entre 2013 et 2014, la Suède de 50%, et enfin, la Belgique et la Suisse de 10%.

En France, le nombre total de décisions positives représente 14 512 pour l'année 2014 (y compris les décisions d'annulation de la CNDA). Pour la protection subsidiaire, 1 563 décisions relèvent de la CNDA et 1 940 de l'OFPRA.

Pour la CNDA, les trois premières nationalités concernées par la protection subsidiaire sont les Albanais, les Afghans et les Kosovars. Pour l'OFPRA ce sont les Syriens, les Albanais et les Centrafricains.

Sur le terrain et notamment sur le centre Monplaisir, nous constatons une évolution de la population immigrée liée aux différents conflits dans le monde.

1.3.2 Les caractéristiques de la population accueillie à Monplaisir

Le foyer Monplaisir présente une capacité d'accueil de 232 lits. Avec l'arrivée du dispositif d'hébergement d'urgence, le site accueille alors une population diversifiée, composée d'hommes isolés (catégorie « Hôte payant » : les personnes paient une redevance mensuelle) et de familles immigrées (dispositif d'hébergement d'urgence).

Les familles accueillies à Monplaisir viennent majoritairement du 115 ; c'est à dire qu'elles étaient sans logement (à la rue) ou hébergées chez un tiers avant leur arrivée dans le foyer.

Ce public est composé de familles étrangères ayant obtenu un titre de séjour ou en cours de régularisation. Il est composé de 31 ménages⁴⁰ représentant 92 personnes : 20 hommes, 29 femmes et 43 enfants. Les familles viennent de 15 pays d'origine différente :

- Europe de l'Est (6 pays différents) : 17 ménages ;
- Afrique (5 pays différents) : 10 ménages ;
- Asie (3 pays différents) : 3 ménages ;
- Amérique du sud : 1 ménage.

Le mélange interculturel apporte une richesse intéressante au niveau des échanges mais amène aussi des conflits de voisinage qui prennent leur source dans l'incompréhension notamment des us et des coutumes des uns et des autres. Nous relevons par ailleurs que la différence de niveau social et de niveau d'instruction des personnes peut générer aussi des conflits.

⁴⁰ Annexe 5 : Caractéristiques du public accueilli en janvier 2015.

En outre, ces familles étrangères se retrouvent en difficulté face à la barrière de la langue. Au foyer, seuls 17 ménages parlent et comprennent le français, 9 présentent quelques difficultés à comprendre et à se faire comprendre, et, 5 ne comprennent, ni ne parlent le français. Pour certains entretiens, les professionnels font appel à des interprètes afin de s'assurer de la compréhension des informations par les résidents.

Les familles ont toutefois un point commun : l'attente de la régularisation au regard de leur droit au séjour en France.

La durée de la régularisation de leur situation en France conditionne en partie la durée de leur séjour au CHU. En effet, les ménages ne peuvent accéder à un logement de droit commun sans être régularisés mais aussi sans ressources. Nous comptons 19 ménages hébergés depuis moins de 3 ans, 8 ménages qui sont présents au foyer depuis 4 à 7 ans, 3 ménages depuis 9 à 10 ans et enfin, 1 ménage qui est hébergé depuis plus de 13 ans.

Pour les personnes qui sont dans cette situation précaire, il est difficile de vivre cette incertitude au quotidien. A Monplaisir, seuls 20 ménages sont régularisés ; les 11 autres sont en attente de l'être.

La période de l'attente de la réponse est très difficile à vivre. Elle est faite d'incertitude et est aussi synonyme d'ennui, d'inactivité, de sentiment d'inutilité, de remise en question et, voire de perte d'estime de soi.

Après cette difficile étape de la régularisation, les ménages doivent faire des démarches permettant d'ouvrir des droits. La deuxième étape consiste à s'insérer dans la vie active par le travail et avoir ainsi des ressources pour subvenir à leurs propres besoins. Ainsi, à Monplaisir, sur les 20 ménages régularisés, 7 ménages sont encore sans ressources, 7 ont des revenus salariaux, 6 bénéficient des minima sociaux. Les ressources constituent un élément important dans le travail de recherche de logement, lorsqu'elles deviennent stables et suffisantes, les intervenants sociaux inscrivent alors la demande de logement pour le ménage concerné.

Monplaisir représente un abri où les familles, quelque soit leur situation particulière, peuvent enfin se poser sans crainte d'être remises à la rue.

1.3.3 Monplaisir : le temps du répit

Avant leur arrivée au foyer, les familles ont eu des parcours différents, souvent chaotiques. La plupart des ménages ont quitté leur pays d'origine pour diverses raisons : la guerre, la pauvreté.... Ainsi depuis le départ de leur terre d'origine, ils errent et à leur arrivée en France, ils échouent fréquemment dans la rue.

Lorsqu'elles arrivent dans la structure, les personnes sont soulagées de pouvoir enfin se poser et installer leurs quelques affaires. Elles s'intègrent peu à peu au restant du groupe tout en essayant de s'adapter aux règles qu'ont déjà définies les autres familles de l'étage. Puis, elles s'insèrent à l'environnement extérieur par notamment l'inscription des enfants à l'école du quartier. Bien qu'elles sachent que leur parcours d'intégration dans la société française n'est qu'à son début, elles sont pour autant pleines d'espoir et de motivation.

A leur arrivée, les ménages doivent signer un contrat d'hébergement temporaire d'une durée de 6 mois renouvelable. Cette temporalité les met de fait dans un espace transitoire qui doit être le tremplin pour une inclusion sociale.

Après la signature du contrat, du règlement intérieur et de l'état des lieux entrant, elles réalisent qu'elles ont enfin un toit sur la tête et n'ont plus à se préoccuper à se chercher un abri, ni à manger... Bien qu'elles n'aient que leur chambre comme partie privative, elles expriment leur soulagement d'être là. Dès lors, elles doivent aussi partager des locaux communs qui sont : la cuisine et les sanitaires.

Les caractéristiques de cette offre d'hébergement ne favorisent pas un hébergement de longue durée car la proximité, voire la promiscuité entre les familles hébergées est permanente.

Ainsi, la prise en charge dans le dispositif d'hébergement d'urgence à Monplaisir se définit par :

- L'hébergement des familles dans les chambres meublées pour 3 à 4 personnes considérées comme parties privatives (l'attribution du nombre de chambre se fait en fonction de la composition familiale) ;
- L'utilisation des locaux collectifs (cuisines, sanitaires) ;
- La fourniture et blanchissage de la literie ;
- La distribution des chèques services pour l'aide alimentaire dans le cas où les ménages ne perçoivent pas de ressources.

Les familles hébergées ont eu des ruptures plus ou moins violentes dans leur vie et aspirent à trouver une stabilité pour pouvoir reconstruire leur projet de vie. La disposition de l'habitat collectif ne leur permet pas de se retrouver dans leur cellule familiale (sphère privée). Les multiples cultures de notre population constituent une richesse aussi bien pour les familles elles-mêmes que pour les professionnels. Toutefois, les échanges entre les familles sont très limités et les communications avec les professionnels restent difficiles à cause de la barrière de la langue. Par ailleurs, le fonctionnement actuel ne leur offre pas d'espace pour faire ces échanges.

D'une manière générale, les familles vivent un même déracinement, des traumatismes semblables, liés à l'exil et elles sont dans une précarité identique (sociale et économique). En outre, elles partagent la même peur dans l'attente de la décision de leur régularisation et subissent la même interdiction de travailler.

Pour les familles hébergées, Monplaisir représente non seulement le temps du répit mais surtout une étape dans leur parcours d'insertion sociale.

1.3.4 Monplaisir : une étape dans le parcours logement

Beaucoup de familles déposent une demande d'hébergement à la MVS car elles sont sans domicile fixe ou sans-abri. Un travailleur social établit un diagnostic de leur situation. Les orientations de la MVS sont réalisées en lien avec des priorités définis en fonction des situations (enfant en bas âge, problématique santé...).

Ainsi, lorsque mon secteur territorial propose des capacités disponibles, la responsable de coordination des interventions sociales (Siège Social), après la commission d'orientation urgence de la MVS, me transmet le ou les dossiers des familles orientées ainsi qu'aux intervenants sociaux et aux gestionnaires concernés.

Les intervenants sociaux contactent la famille pour fixer un rendez-vous pour la visite de l'hébergement proposé et un entretien d'évaluation de la situation.

Le jour J, la famille est d'abord présentée au gestionnaire et visite la ou les chambres disponibles. Puis, un intervenant social réalise avec le ménage un diagnostic social au regard de l'évaluation transmise par la MVS. Il vérifie l'adéquation entre notre offre et les besoins du ménage. Cette phase permet aussi de vérifier si les personnes sont prêtes à accepter cette proposition d'hébergement.

Le lendemain, je fais un point avec l'équipe sur la situation orientée et je prends la décision de l'admission ou pas. Le refus que je dois porter auprès de la MVS, doit être motivé et argumenté. La validation de l'admission permet au gestionnaire de prendre contact avec le ménage afin de fixer la date de leur entrée.

La famille est accueillie par le gestionnaire et les intervenants sociaux. Le gestionnaire informe le ménage de la prise en charge proposée, des règles de vie dans le foyer et procède à la signature du contrat d'hébergement temporaire et du règlement de fonctionnement. Ensuite, la famille est installée dans son hébergement. Un intervenant social fait un point avec les personnes accueillies dès le lendemain afin de travailler sur notamment les démarches administratives.

Lorsque les résidents sont régularisés, ont ouvert leurs droits et ont des ressources, les intervenants sociaux démarrent le travail d'accompagnement de la recherche de logement.

Malgré l'inconfort, certaines familles refusent de sortir du dispositif alors que la demande de logement est portée par ARALIS auprès des partenaires, dans les instances de la MVS. Cette situation peut venir du fait que les ménages n'ont pas été suffisamment préparés ou n'ont pas eu un étayage suffisant pour franchir ce cap de la sortie logement. Ces cas particuliers peuvent à terme engendrer des dégradations dans nos relations avec nos partenaires locaux (MVS, bailleurs sociaux). Cette situation est d'autant plus préoccupante que notre financeur est attentif à la « fluidité » du dispositif, du fait de la pénurie de place pour loger les sans-abris.

Conclusion la partie 1

Les différentes crises économiques en Europe et les conflits mondiaux contribuent à l'augmentation du nombre de personnes sans-abri. Face à cette urgence sociale, les pouvoirs publics n'ont de cesse de légiférer afin de maintenir une certaine cohésion sociale.

Monplaisir représente une des réponses apportées aux personnes sans-abri. A ma prise de fonction en 2013 sur le Secteur territorial Lyon Sud, j'ai fait le constat de plusieurs difficultés rencontrées par ce dispositif et ces dernières tendent à nous éloigner de nos objectifs. En effet, les conflits éclatent régulièrement entre les familles et les professionnels les gèrent de manière ponctuelle et curative sans chercher à analyser les situations. En outre, les familles en situation d'attente de leur régularisation au regard du droit de séjour, ne rencontrent pas les intervenants sociaux de manière régulière. La gestion des conflits de voisinage impactent ainsi l'organisation du temps de travail des salariés. Par ailleurs, les professionnels expriment un sentiment d'isolement et d'incompréhension face aux comportements de certains résidents.

En tant que responsable, je dois prendre en compte cette situation problématique, l'analyser mais aussi de réfléchir à des actions nécessaires permettant de répondre notamment au questionnement suivant : *comment concilier les différences culturelles et particularités familiales en hébergement collectif par un accompagnement individualisé afin d'amener les familles accueillies vers l'inclusion sociale par le logement.*

Pour ce faire, mes investigations vont se concentrer sur notre public, sur notre organisation, sur des actions permettant de soutenir les professionnels dans leur pratique mais aussi sur l'ouverture du centre à un travail de partenariat.

2 La prise en charge actuelle en centre d'hébergement d'urgence : une marge de manœuvre limitée pour accompagner les familles

Malgré les efforts des pouvoirs publics, les personnes immigrées conservent une situation précaire au regard de la régularisation de leur séjour sur le territoire national et de fait, de leur insertion sociale. Cette deuxième partie est consacrée à l'approfondissement de l'analyse décrite précédemment à partir d'une approche conceptuelle de l'exil, de l'organisation et des pratiques professionnelles. J'ai aussi pris appui sur l'enquête de satisfaction adressé aux résidents. La méthodologie retenue pour la mettre en œuvre a été de renseigner le questionnaire lors d'un entretien des résidents avec un intervenant social. Sur 31 ménages, 12 ont été ainsi reçus par les intervenants sociaux et ont répondu au questionnaire⁴¹.

2.1 Les immigrés : un parcours jalonné de désillusion

2.1.1 Les traumatismes liés à l'exil

Le site du centre national de ressources textuelles et lexicales (CNRTL) définit l'exil⁴² comme venant du latin *ex(s)ilium* qui veut dire « *bannissement, lieu d'exil* » et se rapportant à une « *peine qui condamne quelqu'un à quitter son pays, avec interdiction d'y revenir, soit définitivement, soit pour un certain temps* ».

L'exil peut résulter d'une double violence : politique et économique. Il peut s'inscrire dans la continuité d'une histoire. Lorsque l'exilé est forcé de partir de son pays d'origine, c'est la rupture brutale et imprévisible. Chaque personne peut vivre plus ou moins douloureusement les différents aspects de l'expérience de l'exil et pour certain, sans avoir la possibilité d'y retourner. Le parcours des exilés est donc souvent jalonné de conflits, de ruptures multiples.

On distingue deux types d'exil : l'exil subi et l'exil choisi. L'exil « volontaire » résulte en général d'une opposition à l'oppression ou d'un combat pour la liberté. Pour autant, quelle que soit la forme, l'exil est porteur d'ambivalence. Tout en se réjouissant, l'exilé ressent aussi de la tristesse et de la nostalgie de la terre natale. Ainsi, Lya TOURN⁴³, docteur en psychopathologie fondamentale et psychanalyse à l'Université Paris 7, précise : « *subi ou*

⁴¹ Annexe 6 : Questionnaire pour les familles et la synthèse des réponses.

⁴² <http://www.cnrtl.fr/definition/exil>.

⁴³ TOURN L., 2009, *Chemin de l'exil*, Paris : Campagne Première, p. 17

choisi, et bien que recouvrant des variantes multiples, l'exil implique de manière constante la violence qui le précède et qui interdit dans tous les cas le retour à la patrie ». Cette violence peut être le résultat de la souffrance de l'arrachement à la terre natale, la douleur de la perte de ceux qui restent, la lourdeur des pertes à venir et ce, malgré des raisons fortes qui ont poussé à la décision de partir.

Marie-Jeanne SEGERS⁴⁴, psychanalyste, docteur en psychologie de l'université catholique de Louvain, professeur émérite des facultés universitaires Saint-Louis à Bruxelles, enrichit avec : « *qu'il s'agisse d'exils imposés ou volontaires, de refuges politiques, de migrations d'agrément ou économiques, l'exil produit toujours des effets car il convoque à une métamorphose, excluant d'un avant et là-bas, pour introduire sans retour possible à un après et ailleurs...* ».

L'exil engendre la perte mais surtout la remise en question de l'identité qui est nommée par Lya TOURN, la *désidentification*. Elle se réfère à l'exil qui était pratiqué comme une peine de bannissement de la vie politique en vigueur dans l'Antiquité à Athènes et qui était considéré comme un châtiment « pire que la mort ». En effet, cette peine s'apparente à une forme d'anéantissement psychique liée à la disparition de liens d'appartenance sociale, nationale et culturelle qui représente l'identité. Dès lors, l'exil par sa rupture avec l'engagement social, national et culturel peut évoquer la notion de *désaffiliation*, définie par Robert CASTEL⁴⁵, sociologue, comme le décrochage par rapport aux régulations à travers lesquelles la vie sociale se reproduit et se reconduit.

Lya TOURN distingue trois temps et trois lieux de l'exil : la situation de départ (parfois foudroyant), la situation de voyage (errance et transit plus ou moins long) et enfin, la situation d'arrivée. Ce voyage dans le temps et dans l'espace est marqué par le contexte de départ qui est rempli de doutes, de peurs, de douleurs et de violences.

Au début, dans l'urgence de la situation, la douleur sera absente car le travail de deuil nécessite des conditions de repli qui ne sont alors pas remplies. En effet, le temps de l'action ne permettait pas la remémoration. L'attrait de la nouveauté, la découverte du nouvel environnement vont refléter l'image idéale de la terre d'accueil ; c'est la « phase euphorique ».

En effet, un sentiment d'irréalité suit l'arrivée dans la terre d'asile puis petit à petit arrive la souffrance des absences et de la nostalgie. Le travail du deuil pourra alors commencer. Cette période est alors accompagnée par des rencontres répétées avec autres exilés, entre soi. Après un temps plus ou moins long, cette phase finit par être réalisée : l'habitat

⁴⁴ SEGERS M-J, 2009, *De l'exil à l'errance*, Toulouse : Erès, p. 17.

⁴⁵ CASTEL R., 2009, *La montée des incertitudes*, Paris : Editions du Seuil, p. 302.

se reconstruit, des liens et des relations se développeront petit à petit dans le nouvel environnement.

Très vite, la question des « papiers » va prendre une grande place dans les démarches nécessaires pour séjourner dans le pays d'accueil et elle sera au centre des préoccupations quotidiennes de l'exilé. Pour pouvoir être reconnu, il doit exposer son parcours, ses traumatismes afin de prouver la réalité des persécutions dont il a été victime. A ce propos, Marie-Jeanne SEGERS précise que : « *lorsque le sujet se pose en traumatisé auprès des instances préposés au recueil des témoignages, il devient un traumatisé contesté ou avéré. Par la réparation, le témoignage et la preuve, le traumatisme deviendra une ressource grâce à laquelle il peut faire valoir un droit*⁴⁶ ». Les familles qui sont orientées par la MVS sur Monplaisir sont précisément dans la phase d'attente de la régularisation de leur situation au regard du droit au séjour.

Une autre difficulté majeure que rencontre l'exilé relève du langage. Il ne peut plus utiliser sa langue maternelle et doit absolument la remplacer par une autre. Celle-ci devient très vite nécessaire pour sa survie. Ainsi, Lya TOURN abonde avec : « *l'abandon de la langue d'origine et son remplacement par une autre opèrent une modification dans la structure intime de la pensée et entraînent des conséquences notables*⁴⁷ ». Et lorsque la maîtrise de la langue du pays d'accueil atteint un niveau suffisant, l'exilé peut « *renaître à la vie*⁴⁸ ». Ainsi, nous constatons effectivement une différence dans le comportement des personnes en lien avec leur maîtrise de la langue française (frustration, aisance, assurance).

Certains exilés présentent des traumatismes importants dus à la violence, la torture, l'exil et l'émigration qui apparaissent sous la forme de troubles divers, des signes de souffrance psychique ou des symptômes aux formes hypocondriaques plus ou moins importantes. Toutefois, ils peuvent aussi être atteints de maladies réelles, des troubles du sommeil, de l'alimentation, de la sexualité... De même, ils peuvent être sujets à un cadre dépressif, à des débordements d'angoisse, des frayeurs, des rêves angoissants, des cauchemars incessants, voire des expériences de dépersonnalisation ou des vécus hallucinatoires. Toutefois, les signes et symptômes relèvent de la prédisposition de la personne au regard de son histoire personnelle et infantile. Pour autant, la perte du pays

⁴⁶ SEGERS M-J, 2009, *De l'exil à l'errance*, Toulouse : Erès, p. 84.

⁴⁷ TOURN L., 2009, *Chemin de l'exil*, Paris : Campagne Première, p. 109.

⁴⁸ *Ibid.* p. 114.

d'origine, la violence subie et le sentiment de culpabilité d'avoir pu échapper constituent les effets du trauma de l'exil aux manifestations diverses.

Edouard LEAUNE, interne en Psychiatrie et étudiant en master 2 Philosophie de la santé et Halima ZEROUG-VIAL⁴⁹, psychiatre, Directeur de l'ONSMP-ORSPERE/Réseau Samdarra, apportent des éléments d'étude concernant la population immigrée et selon eux, « *les immigrés voient leur risque augmenté de présenter schizophrénie ou une pathologie du spectre schizophrénique, mais sont moins exposés à l'émergence de troubles de l'humeur, de trouble de personnalité ou de toxicomanie* ». Contrairement à cette étude, à Monplaisir, nous avons relevé plusieurs cas de personnes souffrant de toxicomanie (alcool).

Par ailleurs, il arrive que lorsque les personnes se posent enfin, certaines d'entre elles vivront une décompensation. En effet, la tension qui les maintenait dans leur situation de précarité et d'urgence, retombe et les amène alors vers une dépression, signe précurseur d'une pathologie mentale.

A Monplaisir, lorsque les professionnels ont accueilli la famille M., ils n'ont pas perçu de problématique à l'entrée. Toutefois, quelques jours après, c'était la crise. Madame n'était plus en capacité de s'occuper de son bébé, passait son temps à pleurer et à s'enfermer dans son silence. Monsieur a alerté les intervenants sociaux qui ont pu convaincre et amener Madame à se faire soigner. Par la suite, elle a eu un suivi médical régulier à l'hôpital.

Tous ces éléments m'amènent à porter une grande vigilance sur les situations des familles hébergées, notamment durant la période d'attente de leur régularisation.

2.1.2 Le sentiment d'impuissance face à l'attente

Arrivées dans le foyer, les familles peuvent enfin se poser bien qu'il s'agisse d'une solution transitoire et temporaire. Elles se sentent libérées du poids de la recherche quotidienne d'un toit et des moyens de subvenir à leurs besoins physiologiques de base. Cette étape, un peu plus stable leur permet d'envisager la reconstruction d'un futur possible avec pourtant la longue attente de régularisation, sans pouvoir mesurer la durée dans le temps.

La temporalité⁵⁰ définie par le dictionnaire Larousse tient son origine du mot latin « *temporalis* » qui veut dire « *qui ne dure qu'un temps* », caractéristique de ce qui est temporaire. On définit couramment la temporalité comme « *le caractère de ce qui est*

⁴⁹ LEAUNE E. et ZEROUG-VIAL H., juin 2014, *Psychose et migration : entre clinique, épidémiologie et politique*, Rhizome, n°52, p. 13.

⁵⁰ <http://www.larousse.fr>

dans le temps » et elle est une des caractéristiques de la conscience, de notre être intérieur. La temporalité constitue ainsi notre réalité intérieure. Quant à la durée, elle représente la qualité vécue et subjective du temps par opposition au temps objectif et mesurable. Le temps vécu par une personne représente une durée qualitative qui peut varier d'un individu à l'autre. En effet, si le temps conventionnel et universel est mesurable et quantifiable, la perception de la durée est subjective. Le sentiment de durée est propre à chacun d'entre nous et découle de la manière dont nous percevons et ressentons les choses. D'une manière générale, la conception linéaire du temps nous amène à affirmer avec cette notion d'irréversibilité que le passé est révolu, le présent voué à devenir passé et le futur restant à venir.

L'attente se situe donc entre le présent et le futur. Elle est perçue comme longue car elle est accompagnée de l'espoir de quelque chose, d'un changement de l'évolution de notre vie présente. Parlant des demandeurs d'asile, Carolina KOBELINSKY⁵¹ qualifie leur temps d'attente de la manière suivante : « *Perçu et vécu comme un temps vide où « il ne se passe rien », un temps qu'il faut remplir. Les personnes rencontrées n'ont aucune maîtrise du temps* ». Cette longue attente renvoie aussi à l'ennui, au fait de « ne rien faire ». Les activités se concentrent essentiellement dans l'environnement domestique : regarder la télévision, écouter la radio, faire le ménage, dormir, lire, discuter avec les voisins...

Au foyer, les personnes dans l'attente perçoivent ce temps comme très long, voire même comme « suspendu ». Carolina KOBELINSKY⁵², anthropologue, fait le parallèle avec le temps passé en prison qui est « *non seulement chosifié mais il est également perçu comme un « temps suspendu » puisqu'il implique une interruption dans un parcours de vie signifiant ainsi une discontinuité par rapport au passé et au futur, comme s'il s'agissait d'une parenthèse* ». C'est un temps transitoire, intermédiaire entre deux états : l'avant qui constitue la période de l'exil et l'après qui représente le futur incertain. L'attente de la réponse se situe dans cet entre-deux. Au foyer, onze familles sont encore dans l'attente sur les trente-et-une hébergées.

Cette attente quotidienne est un des moments les plus difficiles dans ce parcours d'exil. Comment être serein lorsque votre futur relève de la décision et que vous n'avez aucune idée du moment où celle-ci arrive ? Cette attente est donc difficile à vivre et l'usure qu'elle produit est perceptible au travers des comportements de certains exilés mais aussi à

⁵¹ KOBELINSKY Carolina, 2010, *L'accueil des demandeurs d'asile*, Paris : Editions du Cygne, p. 241.

⁵² *Ibid.*

travers leur discours auprès des professionnels. Au centre de Monplaisir, les intervenants sociaux relatent la confidence de Madame E : « *Cela reste très difficile, on pense les papiers ! Ça fait quatre ans qu'on attend les papiers. Comme j'ai dit à mon mari, je ne veux pas penser à ça parce que cela fait mal ça !* ».

Au traumatisme de l'exil s'ajoute la souffrance de cette attente qui peut aboutir à des symptômes physiques d'origine psychosomatique, voire d'ordre psychique. Les exilés à force de trop penser, ne trouvent plus le sommeil et se retrouvent peu à peu dans un enfermement, dans la douleur. Certains se plaignent des maux de dos, des maux de tête, des troubles psychologiques qui se manifestent par des conduites déviantes (prise d'alcool, de stupéfiants ou de médicaments)...L'attente de la décision est aussi accompagnée par la peur, d'abord celle d'être contrôlé (les résidents sont toujours munis de leur attestation d'hébergement sur eux) et par-dessus tout, celle de ne pas être régularisé.

La durée de cette attente n'est pas maîtrisable et elle conditionne leur séjour au foyer. Pour certains, la procédure est plus rapide que pour d'autres ; elle dépend des conditions de contexte du pays d'origine, du parcours de vie et des problématiques de santé éventuelles. Cet entre-deux de l'attente finit par décourager et amener du désespoir aux familles. Dans le tourment de tous ces sentiments, les résidents ont des difficultés à prendre de la distance et à faire la part des choses : ils peuvent ainsi devenir très colériques face à des petits tracas quotidiens et leurs réactions peuvent être alors démesurées dans certaines situations relationnelles de voisinage. A Monplaisir, Monsieur B. n'acceptant pas la décision négative s'est comporté de manière agressive avec son épouse et ses enfants tant au niveau verbal que physique. J'ai rapidement rencontré ce monsieur et nous avons pris le temps de discuter, de remettre les choses en place. Par la suite, les intervenants sociaux ont pu travailler sur la situation avec Monsieur et Madame. Ils ont pu mettre en place un étayage nécessaire permettant à ce monsieur d'accéder aux soins avec le CMP⁵³.

Non seulement cette attente est interminable pour les résidents mais en plus, elle est synonyme de l'inaction qui renforce leur malaise et leur mal être. Au foyer Monplaisir, sept résidents travaillent sur les quarante-neuf adultes hébergés. Beaucoup d'entre eux avaient une activité dans leur pays d'origine que l'exil leur a fait perdre. Là, ils se retrouvent sans rien... Ainsi cette situation d'absence de papiers et de permis officiel de travail les contraignant à rester inactifs, est vécue culturellement comme inacceptable

⁵³ CMP : Centre Médico-Psychologique.

pour les hommes ayant le devoir d'assumer leur famille. Ainsi Gilles VERBUNT⁵⁴, sociologue, précise : « *L'argent permet de satisfaire des besoins plus ou moins élémentaires, de la survie physique jusqu'à la jouissance du pouvoir et du prestige qu'il procure. C'est un signe de réussite sociale, (...), de s'assurer une forme de dignité. (...) Dans toutes les sociétés, on trouve des hommes qui, ayant fondé une famille, mettent leur honneur dans leur capacité à gagner de l'argent pour toute la famille* ». Ce sentiment d'inutilité pèse et peut engendrer une perte d'estime de soi ainsi qu'une remise en question de leur décision de départ ou de fuite de leur pays d'origine. Dès lors, le fait de ne pas avoir le choix des moyens d'organiser le temps peut leur faire ressentir la sensation de privation de liberté.

Dès lors, cette position attribue aux exilés un statut d'exclu de la société. Ainsi, pour Guillaume LE BLANC, professeur de philosophie à l'université de Bordeaux III qualifie la vie des exclus comme *disqualifiée* et qui « *tend, de ce fait, à devenir une vie autre, séparée de la communauté des vivants légitimes par la procédure d'exclusion qui pèse sur elle comme un anathème sociologique*⁵⁵ ». Non seulement exclus, les exilés sont aussi des désaffiliés à partir du moment où ils ont quitté leur pays et leur situation d'origine. Robert CASTEL, sociologue, définit cette notion de la manière suivante : « ... autant de séquences d'une même expérience de désengagement social que j'appelle la désaffiliation, c'est-à-dire le décrochage par rapport aux régulations à travers lesquelles la vie sociale se produit et se reconduit ». Pour lui, les exclus ou désaffiliés sont ceux qui ne participent en aucune manière aux échanges réglés dans les réseaux de producteurs de la richesse et de la reconnaissance sociale.

2.1.3 La cohabitation interculturelle : incompréhension et intolérance

Dans les années prospères des Trente Glorieuses, le développement de projets dans les pays du Tiers-Monde et la migration de la main d'œuvre croissante vers l'Europe ont nécessité une communication efficiente dans un objectif d'efficacité. C'est à ce moment-là que la notion « interculturalité » est apparue. Elle a d'abord été utilisée par l'United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO) en 1980 puis en 1983, par le Conseil de l'Europe dans le but notamment de former les enseignants à une éducation pour « la compréhension interculturelle » afin de favoriser « l'éducation et la formation interculturelle ».

⁵⁴ VERBUNT G., 2009, *La question interculturelle dans le travail social*, Paris : La Découverte, p. 147.

⁵⁵ LE BLANC G., 2011, *Que faire de notre vulnérabilité ?*, Montrouge : Bayard Editions, p. 69.

Margalit COHEN-EMERIQUE⁵⁶, docteur en psychologie et experte en relations de communication interculturelles, définit ce concept comme « *s'appliquant aux interactions entre les personnes d'enracinements culturels différents, quel que soit le domaine dans lequel elles ont lieu : échanges économiques, technologiques, aide humanitaire, de communication plus ou moins réussie, à la différence du terme « multiculturel » qui décrit une situation où se côtoient une multiplicité de personnes ou de groupes porteurs d'identités différentes, sans que cela implique des contacts entre eux... néanmoins, pour qu'il y ait de l'interculturalité, il faut une situation multiculturelle* ».

On doit par ailleurs faire la distinction entre la culture et la « culture civilisation ». En effet, la culture a un sens anthropologique qui englobe les modes de vie, les traditions, les systèmes de représentations, les croyances, les symboles qui caractérisent un peuple donné, un groupe donné. Quant à la « culture civilisation », elle représente toutes les productions architecturales, artistiques, littéraires, philosophiques, morales, scientifiques et techniques qu'une nation a créées au cours de son histoire.

Dans une rencontre entre deux cultures, il peut y avoir de prime abord un choc culturel. Dans cette phase, le corps est le premier support des relations interculturelles car il représente l'identité personnelle et relationnelle de chacun. Il impacte notre façon d'être, nos postures, gestuelles, mimiques et attitudes, nos distances à maintenir par rapport à l'autre, les prescriptions et les tabous qui nous entourent, et, les rituels qui nous socialisent. De ce choc culturel, Margalit COHEN-EMERIQUE nous décrit que cela se passe par le corps dans des cas divers. Nous retiendrons deux situations que nous avons pu observés dans le centre de Monplaisir.

La ritualisation du corps dans des situations très codifiées comme celles des obsèques car celles-ci renvoient aux rites funéraires traditionnelles, au traitement des corps après la mort, aux conduites de chagrin et au travail de deuil propres à soi. Dans le centre d'hébergement, j'ai pu observer une situation liée au décès d'un enfant de 2 ans suite à une maladie incurable. La mère de cet enfant n'a pas versé de larme et cela a choqué une professionnelle qui s'en est étonnée. Cette dernière lui explique alors que c'est dans l'ordre des choses, que son enfant ne lui appartient pas, il est « à tout le monde » et là, Dieu l'a rappelé à lui. Cette expérience montre bien le décalage qui peut exister entre deux cultures différentes.

L'identité de genre qui délimite la représentation de son corps et de sa place selon les espaces (par exemple, dans certaines cultures, les femmes ne se mélangent pas avec les hommes à table). Ainsi, les intervenants sociaux de Monplaisir se retrouvent souvent à

⁵⁶ COHEN-EMERIQUE M., 2011, *Pour une approche interculturelle en travail social, théories et pratiques*, Rennes : Presses de l'EHESP, p. 49.

réaliser l'entretien avec le chef de famille, l'épouse ne pouvant pas prendre la parole, ni donner son avis.

Si dans les relations interculturelles, le corps se met en jeu, les perceptions sensorielles ne sont pas elles non plus, les mêmes d'une personne à l'autre. Certaines personnes ne sont pas gênées par les bruits alors que d'autres y sont très sensibles. En outre, nous n'avons pas tous la même perception de l'espace, et donc de la proxémie⁵⁷. Edward T. HALL, anthropologue américain et spécialiste de l'interculturel, a démontré dans son ouvrage que notre sentiment de l'espace provient de la synthèse de nombreuses données sensorielles, d'ordre visuel, auditif, kinesthésique, olfactif et thermique. Pour cet anthropologue, l'Homme maintient des distances uniformes dans le rapport qu'il entretient avec ses semblables et il dénombre quatre différents espaces.

La distance intime (entre 0 à 40 centimètres) : à cette distance particulière, la présence de l'autre s'impose et peut même devenir envahissante par son impact sur le système perceptif : relation d'engagement avec un autre corps.

La distance personnelle (entre 45 à 125 centimètres) est une distance fixe qui sépare les membres des espèces sans contact. On l'imagine sous la forme d'une petite sphère protectrice, ou bulle qu'un organisme créerait autour de lui pour s'isoler des autres. Cette distance peut être franchie par l'autre en fonction du lien qui relie les deux individus.

La distance sociale (entre 1,20 à 2,10 mètres) : à cette distance, on ne détecte plus la chaleur ou l'odeur corporelle mais on perçoit les yeux et la bouche de l'autre avec acuité. Cette distance est celle des négociations impersonnelles (réunions de travail par exemple).

Enfin, à **la distance publique** (entre 3,60 à plus de 7,50 mètres), plusieurs changements sensoriels se produisent car elle est située hors du cercle où l'individu est directement concerné. On peut adopter une conduite de fuite ou de défense si on se sent menacé. A partir de 9 mètres, la subtilité des nuances de signification données par la voix normale échappe ainsi que les détails de l'expression des gestes.

Ainsi, je fais le constat que les personnes originaires de l'Afrique du Nord ont une distance sociale qui est proche de la distance intime contrairement à celles originaires de l'Europe de l'Est ou de l'Asie.

Chaque sens est un système complexe qui est modelé et structuré par la culture. Ainsi, les individus élevés au sein de cultures différentes évoluent dans des mondes sensoriels différents. Pour autant, la perception ne se limite pas uniquement à la culture mais dépend aussi de la nature des relations humaines, de l'activité et de l'affectivité. Dès lors, les personnes se trompent souvent quand elles interprètent la conduite des autres à

⁵⁷ HALL E. T., 1971, *La dimension cachée*, Paris : Editions du Seuil, 256 p.

travers les réactions sociales de ceux-ci, leur type d'activité ou leurs émotions apparentes. Et c'est alors l'échec des contacts et de la communication.

Un autre malentendu possible dans la relation avec l'autre relève de la perception différentielle du temps. En effet, la signification sociale des unités de temps est gravée dans la culture. Les modalités de gestion du temps résultent bien souvent des facteurs sociaux et économiques qui interfèrent dans le manque de rigueur et le laxisme.

Toujours est-il que les professionnels sont souvent amenés à aller chercher les personnes dans leurs chambres pour leur rappeler les rendez-vous en pensant parfois que ces derniers oublient de façon intentionnelle.

Pour Carole Anne RIVIERE, sociologue et psychologue clinicienne, les relations interpersonnelles sont basées sur la sociabilité⁵⁸ de chacun qui est basée sur « *l'aptitude de l'individu à fréquenter agréablement ses semblables, opposant l'enfant sociable à l'enfant timide* ». La dimension de la sociabilité peut regrouper les comportements liés aux différents codes. Ainsi, la bienséance concerne le comportement en public (ce qui est toléré ou réprimé), la communication verbale et non verbale, le respect, la déférence, la soumission... De même, la signification du geste est différente au regard des cadeaux et des dons. L'hospitalité est une partie intégrante des mœurs et, dans certaines cultures, elle renforce le lien social, attribue un prestige, une autorité, un rang. Il en est de même pour la convivialité.

Les croyances et les pratiques religieuses conditionnent aussi les comportements des personnes. Gilles VERBUNT⁵⁹, sociologue, souligne : « *chaque société s'est dotée au cours de l'histoire de rites religieux pour faciliter la vie (réussir la chasse, la pêche, la récolte...), maîtriser la violence et faire face à la mort. (...) Les croyants sont tenus de revivifier en permanence leur lien avec cette transcendance (un être supérieur, dispensateur de toute vie) et disposent pour cela de rites qui, de même que les coutumes, ont pour fonction de ciment social* ». Pour les professionnels, il est donc nécessaire de pouvoir discuter avec les résidents sur ces pratiques sans sourire dans la mesure où elles ne portent pas atteinte aux droits fondamentaux des personnes.

Par ailleurs, les familles de Monplaisir viennent de différents pays d'origine, ne parlent pas la même langue maternelle. Elles sont pour certaines, confrontées à la difficulté à

⁵⁸ RIVIERE C. A., *La spécificité française de la construction sociologique du concept de sociabilité*, Réseaux 2004/1 (n° 123), pp. 207-231., [en ligne], [visité le 18.01.2015], disponible sur le site : <http://www.cairn.info/revue-reseaux-2004-1-page-207.htm>.

⁵⁹ VERBUNT G., 2009, *La question interculturelle dans le travail social*, Paris : La Découverte, pp.51-52.

s'exprimer dans la langue française et donc à se faire comprendre, ce qui complique leur relation d'une part avec l'équipe de site (recours au langage gestuel), et d'autre part avec leur voisinage. Le barrage de la langue ne leur permet pas d'exprimer clairement leurs difficultés et leurs attentes renforçant en cela, les incompréhensions pouvant déclencher des litiges. Lya TOURN⁶⁰ précise : « *Maîtriser suffisamment la langue du pays d'accueil devient très vite, pour l'exilé, essentiel à sa survie... (...) S'il est vrai que l'apprentissage d'une langue se fait le plus souvent « naturellement » pour l'enfant, les balbutiements et les erreurs que cela implique confrontent nécessairement l'adulte à des risques narcissiques importants* ».

Bien que la richesse interculturelle s'épanouisse à travers les différents systèmes de valeurs qui ont trait aux références sociales, religieuses, culturelles, politiques, et historiques multiples⁶¹, l'interaction des actes de la vie quotidienne engendre bien souvent des tensions palpables, voire parfois, des disputes violentes nécessitant l'intervention du veilleur de nuit, de la police. Ainsi, la cohabitation des familles au sein du foyer soulève régulièrement des conflits de voisinage importants qui obligent les professionnels à intervenir jusqu'à cinq fois par mois. Actuellement, l'ensemble de l'équipe se mobilise « au coup par coup » et ne travaille que de manière curative. La gestion dans l'urgence ne les satisfait pas. Le sentiment d'insatisfaction est partagé par les familles. D'après les réponses au questionnaire⁶², pour la majorité d'entre elles, le partage des parties communes est difficile à vivre et les conflits sont fréquents. De mon point de vue, il y a peu d'action mise en œuvre pour limiter les conflits et surtout pour amener les résidents à prendre en compte les codes de la société d'accueil. Il est de ce fait, indispensable de réfléchir et de travailler sur les leviers possibles pour améliorer la cohabitation des familles.

2.2 Une organisation ayant des difficultés à répondre à sa mission

2.2.1 Le foyer Monplaisir, un bâti inadéquat à l'hébergement des familles

L'établissement est implanté en plein centre du 8^{ème} arrondissement de Lyon et entouré de nouvelles constructions privées qui ont vu le jour ces dernières années. Ainsi, la façade du foyer dénote singulièrement dans cet environnement. Par ailleurs, à l'intérieur de la structure, une salle de prière installée à l'origine pour les résidents travailleurs migrants de l'Afrique du nord s'est peu à peu ouverte sur l'extérieur et amène aujourd'hui

⁶⁰ Tourn L., 2009, *Chemin de l'exil*, Paris : Campagne Première, p. 106 et p. 108.

⁶¹ Verbunt G., 2001, *La société interculturelle : vivre la diversité humaine*, Paris : Seuil, 281 p

⁶² Annexe 6 : Questionnaire pour les familles et la synthèse des réponses.

des personnes externes à l'établissement pour les temps de prière. Des débordements de stationnements de voiture marquent les abords du site lors de ces « temps forts ». Ainsi, l'équipe doit bien souvent réguler les situations de tensions avec les voisins, les autres résidents mais aussi gérer les utilisations abusives des installations sanitaires du site par les personnes venant pour la prière. En période de fête religieuse, la salle déborde et les personnes prient dans la cour. Ce genre de situation nécessite alors de faire un rappel au cadre aux interlocuteurs du lieu de culte. Tous ces éléments entretiennent les stigmatisations de la structure dans son environnement et de fait, impactent aussi le regard que portent les voisins du quartier sur les résidents.

Par ailleurs, la construction du foyer répondait à l'origine, à des objectifs de rentabilité des espaces en optimisant la capacité par la production notamment de chambres collectives accueillant jusqu'à 4, voire 5 personnes. Chaque personne dispose d'un lit et d'une armoire pour mettre ses effets personnels. Elle partage ensuite les espaces communs avec les autres : la cuisine et les sanitaires. Dans la cuisine, elle possède un casier réfrigéré et un compartiment de meuble cuisine pour stocker sa nourriture personnelle. Le centre d'hébergement d'urgence est installé depuis mai 2007 dans l'un des trois bâtiments du foyer Monplaisir⁶³ et il permet d'accueillir des familles immigrées se trouvant sans-abri. Dès lors, il s'agit d'installer les ménages dans les différentes chambres collectives et d'orchestrer la vie collective avec ses relations interculturelles. Selon la composition familiale et la disponibilité des chambres, le ménage peut avoir soit une seule chambre, soit deux chambres. Les chambres sont équipées de lits, d'un réfrigérateur et d'une ou deux armoires selon l'espace disponible. La loi Besson de 1990 définit les moyens de la mise en œuvre du droit au logement : « *Garantir le droit au logement constitue un devoir de solidarité pour l'ensemble de la nation. Toute personne ou famille éprouvant des difficultés particulières, en raison notamment de l'inadaptation de ses ressources ou de ses conditions d'existence, a droit à une aide de la collectivité, dans les conditions fixées par la présente loi, pour accéder à un logement décent et indépendant et s'y maintenir...* ». On peut donc considérer que l'offre de logement de l'hébergement d'urgence s'apparente à un logement décent. Pour autant, cette offre est-elle suffisante pour préserver la dignité des personnes accueillies ?

D'après le CNRTL⁶⁴, la dignité vient du mot latin « *dignitas* » qui se réfère à la notion de « mérite, estime, considération; charge, dignité publique ». Il se décline en adjectif sous la

⁶³ Annexe 7 : Plan du bâtiment B où sont logées les familles accueillies.

⁶⁴ CNRTL : Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, <http://www.cnrtl.fr>

forme de « dignus » qui veut dire « qui mérite » et de là est né l'adjectif « digne ». La dignité représente la qualité éminente, la valeur particulière de soi qui suscite un respect de la part des autres ou un mérite particulier et elle peut être associée au respect de soi et d'autrui. Ainsi, le philosophe allemand Georg Wilhelm Friedrich HEGEL, souligne le fait que : « *je ne suis pas humain si je ne suis pas reconnu comme tel par autrui. Le secret de ma dignité se trouve dans le regard qu'autrui porte sur moi* ». En ce sens, la dignité n'est pas en lien direct avec le type d'habitat proposé mais plutôt dans le regard des autres et dans les échanges qu'on peut avoir avec eux. Toute relation humaine de qualité doit être basée sur une estime réciproque. Le logement décent que représente l'hébergement d'urgence permet de préserver la dignité des personnes contre toute forme de dégradation découlant de l'état de sans-abri.

Certes, les familles sont à l'abri et en sécurité au sein du foyer ; elles peuvent en effet se poser. Pour autant les conditions d'accueil en termes de logement ne sont pas dans les normes d'habitat d'aujourd'hui.

Peu d'espace privatif, elles doivent partager leur « intimité » dans les parties communes telles que les sanitaires (douches, toilettes). Le mot intime prend son origine du superlatif de l'adjectif latin *interior*, et le dictionnaire Larousse le définit comme suit : « *qui est le plus en dedans ; qui constitue l'essence de ; qui atteint le fond des choses* ». Anne LONCAN⁶⁵, pédopsychiatre et médecin-directeur du CMPP Le Gô à Albi, précise : « *A un niveau global, la vie familiale se déroule dans une sphère privée qui protège des regards extérieurs et de la vie sociale. (...) Que ce soit derrière des murs ou des voiles, l'intimité requiert limites et protection pour exister* ». Sur le dispositif d'urgence, lorsqu'un couple a plusieurs enfants, on leur attribue deux chambres collectives. L'intimité au sein du couple est mis à mal dans cette configuration. Ces conditions peuvent peser dans le quotidien et donner le sentiment d'une promiscuité plus ou moins pesante aussi bien au sein de la famille qu'avec les autres ménages de l'étage.

En résumé, la forme d'habitat proposé par le foyer Monplaisir peut être source de conflits tant au sein des familles qu'entre les familles.

En effet, le partage de parties collectives entraîne souvent des tensions. Ces conflits peuvent être amplifiés par les relations interculturelles du fait de la multiculture de la population accueillie.

⁶⁵ LONCAN A., *L'intimité familiale, un concept à géométrie variable*, Le Divan familial, 2003/2 N° 11, p. 25-37. DOI : 10.3917/difa.011.0025, », p. 29, [en ligne], [visité le 18.03.2015], disponible sur Internet : <http://www.cairn.info/revue-le-divan-familial-2003-2-page-25.htm>.

Cette situation n'est donc pas satisfaisante de mon point de vue car les professionnels gèrent dans l'urgence et analysent les situations avec leurs propres repères culturels et sociaux. Par ailleurs, les familles éprouvent un sentiment d'insatisfaction car elles ne comprennent pas elles-mêmes les explications données et les résolutions adoptées. Leur souhait est de pouvoir mieux vivre ensemble.

Dans le CHRS à Roanne géré par l'association Notre Abri, la cohabitation des personnes isolées dans des chambres partagées (2 à 3 lits par chambre) est un sujet sensible qui a nécessité et nécessite toujours une veille importante de la part de l'équipe. J'ai eu un entretien avec la directrice de cet établissement afin de voir comment elle traitait ces questions et quelles avaient été ses préconisations pour traiter cette même problématique. La structure propose un accueil d'urgence inconditionnel ; le public accueilli est très précarisé et présente des problématiques diverses. La gestion des conflits est quotidienne et elle est traitée de manière curative.

La directrice actuelle est en place depuis deux ans. Elle a commencé dans un premier temps par travailler avec son équipe, sur ces situations d'urgence et aussi sur une organisation pouvant permettre aux salariés de réagir en cas de crise. L'équipe porte une grande vigilance sur le comportement des usagers afin de repérer des signes précurseurs. Les décompensations de certaines personnes prises en charge sont fréquentes et peuvent déclencher des actes d'une grande violence. En concertation avec son équipe, la directrice a travaillé notamment sur la mise en sécurité du site dans ces cas-là afin de protéger les autres usagers et les salariés. Suite à certains passages à l'acte, des séances d'analyse de la pratique en équipe sont organisées et animées par un psychologue clinicien. L'association a déménagé dans des locaux neufs avec des logements individuels de type studio depuis quelques mois. Dès lors, le travail de l'équipe est différent pour ce qui concerne la gestion des conflits du fait de n'avoir plus de chambres à coupler collectives et de sanitaires à partager.

L'habitat définit la frontière entre le privé et le public par la porte d'entrée du logement autonome. Il supprime ainsi les interactions liées au partage de ces espaces communs et apaise en grande partie les tensions. Le collectif se travaille dès lors de manière différente avec un objectif pour les personnes de sortir de l'isolement et d'évoluer vers une plus grande autonomie.

2.2.2 Un cadre mal défini

Selon Pierre MORIN, Président d'Honneur et Directeur scientifique de l'IDRH, société spécialisée en Management et Organisation, et Eric DELAVALLEE, Directeur d'études à l'Institut Enterprise et Personnel, « *dans les entreprises, l'incohérence est la règle, la cohérence l'exception. Simplement, toute organisation refuse un degré trop élevé d'incohérence entre chacun de ses sous-systèmes*⁶⁶. » Ils définissent pour l'organisation, quatre sous-systèmes qui sont les objectifs, les techniques, les structures et la culture. Pour eux, l'efficacité d'une organisation dépend de la cohérence entre ses quatre sous-systèmes. A contrario, l'incohérence produit des contradictions et des incertitudes. Et plus elle est importante, plus les zones d'incertitude se multiplient. De ce fait, les rapports de pouvoir s'intensifient.

Pour autant, une organisation structurée ne supprime pas les zones d'incertitude mais elle en produit moins. Plus cette zone est grande, plus on peut avoir un comportement imprévisible et indéterminé. Une organisation peut être analysée à partir de trois concepts : le système d'action concret, le pouvoir et la zone d'incertitude.

Le système d'action concret

Pour Philippe BERNOUX⁶⁷, sociologue, Docteur d'Etat, l'organisation est composée d'un ensemble humain structuré ou un construit humain. Celui-ci est constitué de membres développant des stratégies particulières dont les relations réciproques dépendent des contraintes changeantes de l'environnement. Cet ensemble humain est alors lui-même en mouvement permanent mais construit et représente ainsi le système d'action concret. Et ce sont les acteurs qui créent le système.

Selon les sociologues Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG⁶⁸, nos comportements stratégiques relèvent des choix personnels. Ainsi, en nous comportant de telle manière, nous choisissons d'agir d'une certaine façon : nous portons ainsi la responsabilité de nos comportements en lien avec notre choix d'objectifs propres. Au sein d'un espace de contrainte, nous avons toujours une relative liberté pour nous exprimer : c'est donc un compromis choisi en lien avec les objectifs de l'organisation. Tout cet ensemble repose sur le système de régulation des relations ainsi que le système des alliances et de leurs contraintes.

Le système de régulation des relations représente les règles de relations établies par les acteurs pour résoudre les problèmes de l'organisation au quotidien : elles peuvent être officielles ou non.

⁶⁶ MORIN P. et DELAVALLEE E., 2004, *Le manager à l'écoute du sociologue*, 2^{ème} édition, Paris : Groupe Eyrolles, p. 75.

⁶⁷ BERNOUX P., 1985, *La sociologie des organisations*, Paris : Editions du Seuil, 382 p.

⁶⁸ CROZIER M., FRIEDBERG E., 1992, *L'acteur et le système*, Paris : Editions du Seuil, 500 p.

Le système des relations des alliances et de leurs contraintes organise des relations durables, stables et régulières mais non gratuites car l'organisation générant des contraintes met en jeu les relations de pouvoir.

L'environnement quant à lui, produit des changements mais aussi des incertitudes qui sont assimilées comme des contraintes dans les jeux d'acteurs. En effet, ces incertitudes peuvent impacter l'autonomie des acteurs et donc, leur pouvoir.

Le pouvoir et la zone d'incertitude

Philippe BERNOUX définit le pouvoir⁶⁹ comme étant « *la capacité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes. (...) L'idée de relation va au-delà de la délégation. Elle inclut l'idée de réciprocité* ».

Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG⁷⁰ reconnaissent 4 sources du pouvoir fondées sur :

- Une compétence ou une spécialisation fonctionnelle permettant à l'expert de résoudre les problèmes spécifique ;
- La maîtrise des relations avec l'environnement : un acteur peut utiliser ses connaissances, ses relations avec plusieurs milieux pour arriver à ses fins ;
- La communication : détenir des informations et les transmettre en fonction de ses objectifs et aux correspondants choisis ;
- L'utilisation des règles organisationnelles : lorsque les règles existent et que l'on connaît bien les règles, on peut mieux les utiliser.

Ainsi, la maîtrise d'une zone d'incertitude se réfère à l'une des quatre sources du pouvoir et conditionne l'existence même du pouvoir.

La zone d'incertitude allie l'autonomie et le pouvoir. La ressource du pouvoir donne la possibilité à l'acteur qui la détient de refuser ou de négocier en étant imprévisible dans son choix. Toute situation de l'organisation présente une zone d'incertitude et l'individu adopte un comportement inattendu pour les autres en fonction des enjeux (relatifs à l'exécution du travail, à l'organisation, aux relations au travail, à l'entreprise et aux salaires) qu'il perçoit de cette situation.

Le processus de l'accueil d'urgence n'étant pas défini d'une manière claire, certaines zones d'incertitude laissent la place aux enjeux de pouvoir et d'autonomie de chacun. Lorsque j'ai pris mes fonctions de responsable de secteur territorial fin 2007, le fonctionnement était établi de manière informelle pour les centres d'hébergement d'urgence et selon les règles tacites mises en place par les professionnels de chaque

⁶⁹ BERNOUX P., 1985, *La sociologie des organisations*, Paris : Editions du Seuil, p. 157.

⁷⁰ CROZIER M., FRIEDBERG E., 1992, *L'acteur et le système*, Paris : Editions du Seuil, 500 p.

oyer. Il n'existait pas de règles établies, ni de procédure, ni d'harmonisation de fonctionnement des différents centres d'hébergement au sein de l'association.

Pour exemple, j'ai été surprise de constater que les familles pouvaient s'absenter de la structure aussi longtemps qu'elles souhaitaient. Les salariés constataient l'absence, et ne menaient aucune action à leur retour. Je leur rappelais donc les obligations qui nous incombent par rapport à ce dispositif en termes de responsabilité sur la sécurité des personnes, de sens sur la notion de mise à l'abri sans autre solution, et de financement public de chambres vides.

De même, nous accueillions un nombre de personnes bien au-delà du nombre de places subventionnées (parfois 2 adultes et 3 enfants dans la même chambre). Les familles étaient de ce fait, hébergées dans une plus grande promiscuité. J'ai donc du rappeler à l'ordre sur le respect du nombre de personnes accueillies conformément au financement délivré.

Après un temps d'observation et d'analyse, j'ai conclu à la nécessité d'organiser l'accueil en centre d'hébergement. Avec l'approbation de la DG et du Président, j'ai alors piloté le travail d'harmonisation de l'accueil d'urgence dans les différentes structures. J'ai donc mis en place des groupes de travail composés de professionnels de différents métiers, structures et services au sein de l'association. Nous avons donc travaillé les différentes phases constituant le dispositif : l'accueil, la vie dans le centre, la sortie du dispositif (accès au logement).

Ces temps d'échanges, de construction ont permis d'une part de définir le sens global du dispositif et d'autre part, à la gouvernance d'intégrer cet accueil d'hébergement d'urgence dans le projet de l'association. J'ai donc fais valider ce travail collectif en 2011 par le Président et le DG. Le cadre posé a permis de sécuriser les professionnels dans leur pratique au quotidien. Quant aux familles, elles savent qu'à ARALIS, l'accueil en centre d'hébergement d'urgence est le même sur toutes les structures. Nous ne pouvons supprimer toutes les zones d'incertitude mais nous avons amené une certaine cohérence avec cette élaboration collective.

Aujourd'hui, un projet d'établissement s'avère pour ma part une nécessité car il viendra consolider le travail réalisé en prenant en compte les besoins et attentes des familles accueillies, et la typologie de l'habitat proposé.

2.2.3 Une équipe en manque de repères

L'équipe est composée d'1 Gestionnaire de Structure d'Hébergement (GHS), de 3 Intervenants Sociaux (IS), 5 agents d'exploitation : 2 Agents de Proximité et 3 Agents de

Propreté. L'équipe a connu l'instabilité du fait des recours aux CDD⁷¹, du turnover fréquent du poste de GSH ces dernières années. Cette situation traduit la complexité de la gestion de ce dispositif entre le travail de proximité et le suivi social, avec des moyens limités. De la même manière, elle déstabilise aussi les familles hébergées. Par ailleurs, les agents d'exploitation ont ainsi vu défiler plusieurs GSH et IS sur le site, et, se montraient méfiants. Puis, ils avaient acquis des marges de manœuvre leur permettant de s'installer dans des habitudes ancrées depuis des années en prenant des libertés sur leurs horaires ou en organisant leur travail en fonction des besoins personnels et non plus en prenant en compte le rythme des résidents. J'ai constaté qu'il arrivait que certains agents quittent plus tôt leur travail, notamment lorsqu'ils savent que leur responsable n'est pas sur le site. D'autres fois, ils s'absentent pendant leurs horaires de travail pour aller faire une course sans prévenir leur responsable.

Depuis seulement un an, les postes d'IS se sont stabilisés par la signature de CDI⁷². Le GSH en place depuis deux ans a pu amorcer un travail d'équipe qui reste à maintenir et à faire évoluer.

Par ailleurs, les réunions sont organisées de manière aléatoire non programmées. Les ordres du jour ne sont pas définis à l'avance. Le défaut de rigueur dans l'organisation des temps de réunions est justifié par le manque de temps, par la multitude d'activité des uns et des autres. Certains sujets sont alors discutés dans les couloirs ou dans des rencontres informelles. Cette habitude de communication orale n'est pas formalisée par un écrit et peut de ce fait, entraîner des malentendus, des incompréhensions car les interprétations personnelles rentrent aussi en jeu.

Le travail d'équipe est par ailleurs malmené par la difficulté de chacun à partager les informations. Les travailleurs sociaux en appellent à leur éthique et leur secret professionnel. Les agents d'exploitation, quant à eux, ne se sentent pas concernés par les faits perçus lors de leurs tours d'étage. Ils peuvent aussi sous-estimer la gravité des faits et de ce fait, ne les communiquent pas à leur supérieur hiérarchique, ni aux intervenants sociaux. Le gestionnaire par négligence ou pris dans les différentes urgences de gestion de l'établissement oublie aussi de transmettre des informations aux autres collègues. Dès lors, ce manque d'échanges et de travail d'équipe amène des dysfonctionnements qui perturbent la structure et demandent beaucoup d'énergie par la suite pour leur résolution.

Ce contexte de travail (manque de repère, difficulté à trouver du sens au travail) peut favoriser les risques psychosociaux.

⁷¹ CDD : Contrat (de travail) à Durée Déterminée.

⁷² CDI : Contrat (de travail) à Durée Indéterminée.

L'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail⁷³ (ANACT) se réfère à l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail de Bilbao qui définit les risques psychosociaux (RPS) comme suit : « *l'état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face* ». Pour aller plus loin, Christine MASLACH⁷⁴, psychologue américaine (1982) définit le « burnout » comme « *un syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de perte du sentiment d'efficacité personnelle, susceptible de survenir chez des sujets travaillant, de quelque façon que ce soit, avec d'autres êtres humains* ».

Les RPS font partie des risques professionnels. Ils peuvent affecter la santé physique et mentale des salariés et ainsi entraîner des troubles de type dépressions, ulcères, maladies psychosomatiques, troubles musculo-squelettiques (TMS) et autres. Cela aboutit à des conséquences économiques et professionnelles conduisant bien souvent vers un désengagement au travail, un absentéisme accru ou des conflits entre les personnes.

Pour ce qui concerne les causes des RPS, l'ANACT fait référence aux travaux menés par Michel GOLLAC, sociologue (2011), qui mettent en évidence six familles de facteurs de RPS :

- L'intensité du travail et le temps de travail (quantité de travail, complexité des tâches, responsabilités...) ;
- Les exigences émotionnelles (contact avec le public, avec des personnes en souffrances, peur du travail, dissimulation des émotions...) ;
- Le manque d'autonomie et de marges de manœuvre (procédures, prises d'initiatives, plaisir au travail...) ;
- Les rapports sociaux au travail (esprit d'équipe, leadership, reconnaissance, conflits, violence...) ;
- Les conflits de valeur (éthique, qualité...) ;
- L'insécurité de la situation de travail (salaire, précarité, perspectives...).

Pour prévenir ces risques, plusieurs leviers d'actions⁷⁵ peuvent être mis en œuvre. Je retiens deux familles principales d'actions dans le cadre de mon projet : actions stratégiques d'accompagnement des changements, et actions sur la performance et

⁷³ ANACT : www.anact.fr

⁷⁴ HAL archives-ouvertes, ZAWIEJA P. et GUARNIERI F., 2013, *Epuisement professionnel : principales approches conceptuelles, cliniques et psychométrique*, Armand Colin, Chapitre 1, Pages 11-34, [en ligne], [visité le 18.03.2015], internet : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00848200v1>

⁷⁵ URIOPSS et ARACT, Juin 2011, *Repères pour évaluer et prévenir les risques psychosociaux dans le secteur médico-social*, 24 p. ., [en ligne], [visité le 18.03.2015], disponible sur Internet : <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/8304377.PDF>

l'organisation. Elles interagissent aussi avec les autres actions qui sont celles sur la santé, les relations humaines et la qualité de vie au travail et celles sur le mangement et le dialogue social.

2.3 Un travail d'accompagnement social investi mais peu efficient

2.3.1 Les salariés en difficulté face à la spécificité du public

Face aux détresses des résidents et à l'attente de la décision de leur situation administrative, les professionnels se sentent impuissants. Ils sont à la fois dans l'écoute et dans l'empathie. Pour autant, ils peuvent avoir le sentiment d'injustice face aux situations des familles et éprouver un certain malaise.

Dans leur rapport⁷⁶ d'étude sur la santé mentale et les demandeurs d'asile, Valérie COLIN (psychologue) et Christian LAVAL (sociologue) décrivent : « *Quelle que soit la forme que prend ce malaise parfois diffus (sensation d'envahissement, sentiment d'impuissance, d'injustice, de révolte,...), il indique toujours quelque chose de la souffrance du demandeur d'asile en relation avec l'intervenant* ».

Les intervenants sociaux sont traversés par des émotions et des sentiments qui se reflètent sous forme de tensions conflictuelles dans leur pratique. Ces tensions varient en fonction du moment de la rencontre avec le résident dans son parcours de régularisation. Ainsi, Valérie COLIN et Christian LAVAL dénombrent quatre éléments de la pratique où apparaissent tensions et malaise :

La pratique de l'écoute représente l'acte pouvant engendrer le ressenti de la souffrance face aux récits douloureux tout en ayant une position de bourreau potentiel : faire parler ou pas.

La vraisemblance des faits relatés consiste à démêler le vrai du faux.

Le codage des signes de la souffrance réside dans la difficulté à faire le diagnostic psychologique.

Les pratiques d'admissibilité constituent l'expérience acquise par les professionnels dans le suivi administratif notamment. Ainsi, ayant connaissant du « tri ou sélection » au niveau de d'admissibilité, les intervenants peuvent engager leur action par anticipation ou par défaut.

A leur arrivée dans le foyer Monplaisir, les familles sont déjà passées par des phases de découragement et de désespoir avec un parcours déjà chargé depuis leur arrivée en

⁷⁶ COLIN V. et LAVAL C., ORSPERE-ONSMP, mars 2005, *Santé mentale et demandeurs d'asile en région Rhône-Alpes, modalités cliniques et inter partenariales*, p.12.

France. Les intervenants sociaux doivent alors reconstituer leur parcours et faire un point sur leur situation. Si les professionnels sont familiarisés dans la conduite de leur mission première (accompagner, insérer, reloger...), face à des situations de précarité, ils sont démunis, notamment aux différentes formes de souffrances (psychopathologiques ou non) relevant rarement de demandes de soins explicites. En effet, ces problèmes de santé mentale peuvent entraîner les professionnels vers un certain malaise.

Je fais le constat d'un épuisement émotionnel de certains membres de l'équipe notamment les intervenants sociaux qui ont une connaissance approfondie des situations des familles et leur histoire. Ils sont très engagés dans leur suivi auprès des familles et très investis. Ils sont ainsi affectés, voire effondrés quand les actions n'aboutissent pas comme ils auraient souhaité. Ils se découragent face aux nombreuses décisions de rejet que les familles reçoivent et se sentent inutiles.

2.3.2 Le partenariat, un enjeu pour l'insertion sociale des familles

Aujourd'hui, une association ne peut travailler seule ; elle doit créer les conditions nécessaires au travail en réseau et en partenariat avec d'autres associations, organismes, institutions. Les professionnels du travail social peuvent ainsi être ressources ou contribuer à l'action sociale permettant d'accompagner les personnes dans leur projet personnel. Pour Marc FOUDRIGNIER⁷⁷, sociologue, le partenariat et le réseau constituent deux types de « travail ensemble » inter organisationnel.

A. Le partenariat

Ministère de l'emploi et de la solidarité⁷⁸ donne une définition officielle du partenariat : « *Coopération entre des personnes ou des institutions généralement différentes par leur nature et leurs activités. L'apport de contributions mutuelles différentes (financement, personnel,...) permet de réaliser un projet commun* ».

Quant à Marc FOUDRIGNIER, il définit le partenariat de deux manières. Sur le plan général, il se réfère à une Norme AFNOR, pour dire qu'il s'agit « *d'une relation contractuelle entre deux ou plusieurs personnes physiques ou morales concourant à la réalisation d'un projet par la mise en commun des moyens matériels, humains et financiers* ». Et sur le plan plus méthodologique, il renvoie à Jean-Michel BARBIER,

⁷⁷ FOURDRIGNIER M., 2010, *De nouvelles formes de « travail ensemble ? »*, Revue TEF – Travail-Emploi-Formation, n°9/2010, p. 29, [en ligne], [visité le 18.03.2015], disponible sur Internet : <http://www.ulb.ac.be/socio/tef/revues/Revue2010.Four.pdf>

⁷⁸ Commission de terminologie et de néologie du domaine social, Bulletin Officiel, Solidarité-Santé, Vocabulaire du domaine social, Ministère de l'Emploi et de la solidarité, n° 2002/1 bis, Fascicule spécial.

professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers, pour écrire : « (...) la démarche partenariale est fondée sur le constat par différentes parties de leur convergence d'intérêt pour le lancement d'une action, sur la reconnaissance de ces objectifs, sur l'identification des ressources que les uns et les autres sont susceptibles de mettre en commun et sur la construction de projets communs mais porteurs de significations multiples ». Dans le secteur social et médico-social, une action menée en partenariat permet d'identifier les ressources des uns et des autres, susceptibles d'être mis en commun, et de construire des projets communs. Cette démarche basée sur des valeurs partagées aboutit dans les faits à l'élaboration d'une convention ou une charte.

Selon Fabrice DHUME⁷⁹, sociologue, chercheur-coopérant à l'ISCRA-Est, « *le partenariat pose, par essence, les questions en termes d'interface, de relations et de tout ce qui interagit, voire interfère, à l'occasion de la rencontre. L'un de ses intérêts est justement de favoriser la cohérence dans l'action. (...) Il faut admettre que « sur le terrain », chacun se rend compte de la complexité des situations et de son incapacité individuelle à tout traiter. (...) la démarche collective apparaît nécessaire pour tenter de dépasser les limites individuelles ou institutionnelles.* »

B. Le réseau

Le réseau représente une autre forme de « travail ensemble » inter organisationnel. Marc FOUDRIGNIER⁸⁰ distingue deux formes :

Le réseau informel ou primaire : il constitué de membres avec lesquels les professionnel ont des relations personnelles. En fonction de leurs besoins, les professionnels peuvent mobiliser ces personnes ressources dans le cadre de leurs fonctions et de leurs rôles professionnels. Ces relations leur sont propres et ne reposent pas sur leur appartenance institutionnelle.

Le réseau formel ou secondaire : il est plus institutionnel et relève d'une logique horizontale. Cela ne se décrète pas ; le réseau se met en place à la seul condition que les membres y trouvent chacun une source d'intérêt. Ce sont des institutions qui vont formaliser leurs relations; elles peuvent alors se faire appel mutuellement. Le projet partagé fonde cette relation d'entraide et d'échanges.

Au niveau de mon secteur territorial, mon rôle est de constituer un partenariat basé sur des intérêts communs avec les autres institutions locales et d'entretenir le réseau

⁷⁹ DHUME F., 2001, « *Du travail social au travail ensemble. Le partenariat dans le champ des politiques sociales* », Edition ASH, 2001 – Présentation de l'ouvrage en ligne sur le site de l'ISCRA, [en ligne], [visité le 18.03.2015], disponible sur Internet : http://www.iscra.org/page_46.php

⁸⁰ FOUDRIGNIER M., *Développer le travail en partenariat ou en réseau dans le domaine social*, [en ligne], [visité le 18.03.2015], disponible sur Internet: www.marc-fourdrignier.fr/wp-content/uploads/travpartenariat.doc

existant. Ce travail a notamment pour finalité de favoriser l'inscription des familles dans leur environnement local ainsi que l'inclusion sociale par le logement. En effet, il est nécessaire de mobiliser les ressources de proximité autour des familles afin de réduire leur isolement, de développer leur autonomie et de valoriser leurs compétences.

2.3.3 Le changement, un levier pour la professionnalisation

Repenser une nouvelle organisation nous permettant d'être plus efficient dans l'accompagnement des familles dans leur insertion sociale et leur inclusion sociale par le logement peut engendrer de la résistance de la part des professionnels mais aussi des familles. Il s'agit donc d'accompagner cette démarche par la conduite du changement en déployant une méthodologie participative qui permettra de fédérer les acteurs autour du projet.

Le changement perturbe, dérange et vient bousculer les habitudes. David AUTISSIER, docteur en science de gestion et directeur de la chaire ESSEC du changement, et Jean-Michel MOUTOT⁸¹, responsable de l'activité de conseil du changement au sein d'IBM, nous donne une définition précise du mot changement qui : « *est polymorphe et peut tout aussi bien désigner une réorganisation totale qu'un changement de bureau. (...) Le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès. Le changement n'existe que par la dynamique des individus qui la mettent en œuvre* ». Mais cette dynamique doit se construire et ce, avec tous les acteurs concernés afin de pouvoir se déployer. Changer, c'est aussi accepter d'abandonner les choses connues, vécues avec des repères objectifs et aller vers un futur non maîtrisé et inconnu qui oblige à s'adapter, à apprendre.

Changer rime aussi avec résistance. En effet, le changement fait peur aux individus car ils doivent faire le deuil d'un fonctionnement connu et maîtrisé pour un apprentissage synonyme d'efforts. Elisabeth KUBLER ROSS⁸², psychiatre et psychologue, a élaboré un schéma des cinq états par lesquels les individus passent successivement dans le cas de deuil : déni, colère, marchandage, dépression et acceptation. Ramener ce concept à la sphère professionnelle permet d'identifier les risques de résistance de la part des acteurs concernés. Il s'agira alors de travailler sur l'adhésion des personnes au changement personnel et collectif en prenant en compte les différentes phases par lesquelles elles peuvent passer en amont : déni, opposition, tristesse, résignation et négociation.

Face au changement, les acteurs adoptent un comportement en fonction de leurs enjeux personnels. Dans le cas où l'individu considère la situation future comme n'étant pas

⁸¹ AUTISSIER D. et MOULOT J-M., 2013, *Méthode de conduite du changement*, Paris : Dunod, 3^{ème} édition, p. 6.

⁸² E. KUBLER ROSS, *Sur le chagrin et le deuil*, Pocket, 2011, 284 p.

favorable pour lui, il utilisera son pouvoir pour résister. Il adoptera un comportement « opposant » s'il détient de l'influence importante sinon de « retrait ». Dans le cas contraire, il sera gagnant et donc aura un comportement « moteur » s'il a de l'influence importante, ou le cas échéant, il sera « suiveur ».

En résumé, pour mener à bien les changements souhaités, il est donc nécessaire de réfléchir sur la façon de procéder pour y arriver. La conduite du changement inventée et développée par Jean-Christian FAUVET, sociologue, dans les années 1970 se base sur le concept central de la sociodynamique : la « stratégie des alliés ». L'idée est de gérer l'énergie déployée par les acteurs sur un projet de changement donné. Il s'agira de faire un état de lieux des acteurs, d'accepter une certaine dose d'antagonisme de ses alliés. Le pilote du changement doit ainsi faire preuve d'une importante écoute. Par ailleurs, il est nécessaire de consacrer plus de temps aux alliés qu'aux opposants. En effet, la réussite du projet provient des alliés et non des opposants.

Quant à David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT⁸³, ils ont différencié trois étapes importantes dans le projet de conduite du changement :

Un diagnostic du changement : analyse du changement et du contexte. L'outil principal à mobiliser est basé sur les ateliers participatifs, modalités de partages et de construction collectives.

Il est nécessaire ici de produire la cartographie des acteurs et des changements permettant d'identifier les salariés concernés, de qualifier leur posture de participation et de lister les principaux changements à traiter. De même, le diagnostic socio-organisationnel permet de définir la culture de l'entreprise, son système de valeurs, ses routines, ses habitudes et le niveau de résistance des différents groupes d'acteurs. Et enfin, l'étude d'impacts permet de lister les changements attendus et leur importance pour le projet.

Un cycle d'accompagnement du changement : déploiement des leviers de la conduite du changement. Cette phase est la plus opérationnelle, elle vise à mettre en œuvre les actions d'accompagnement du changement par la formation, la communication et le plan d'accompagnement. Dans ce dernier, on retrouve tous les changements listés dans l'étude d'impacts. Ces derniers sont associés pour chacun d'eux à un plan d'actions avec un accompagnement pour les salariés concernés.

⁸³ AUTISSIER D. et MOULOT J-M., 2013, *Méthode de conduite du changement*, Paris : Dunod, 3^{ème} édition, 252 p.

Un cycle de pilotage du changement : c'est la mise en place des outils pour s'assurer de la réalisation du changement et des objectifs : tableau de bord du changement (la réalisation des actions et leurs résultats), tableau de bord des risques (les différents risques du projet et les actions de couverture de ces risques) et tableau de bord des transformations (les conséquences sur l'activité et la performance de l'entreprise).

Ainsi, identifier les leviers est un point important dans la conduite du changement. Par ailleurs, pour passer de la situation actuelle à la situation future, le changement peut être imposé ou négocier. Pour ma part, j'opte pour la seconde solution qui sera une démarche participative et permettra de fédérer les différents acteurs autour du projet.

Conclusion de la partie 2

Le public de Monplaisir est composé de familles immigrées majoritairement en cours de procédure de régularisation. Le parcours des exilés est singulier et marqué de multiples ruptures possibles (politique et/ou économique). Aux traumatismes de l'exil s'ajoutent la barrière de la langue du pays d'accueil, la souffrance de l'attente de la régularisation au regard du droit de séjour. Cette attente dans un « entre deux » : l'avant qui constitue la période d'exil et l'après qui représente le futur incertain. Cette attente est aussi synonyme d'inactivité et qui de ce fait engendre le sentiment d'inutilité, voire de perte d'estime de soi.

La rencontre entre deux cultures peut entraîner un choc culturel qui peut prendre son origine dans le comportement des individus, dans des situations codifiées, dans l'identité de genre, dans la perception sensorielle... Les conflits issus des relations interculturelles peuvent être atténués par l'apprentissage des différences, du respect, du dialogue et de la concertation.

En outre, en ce qui concerne les professionnels, ils doivent être soutenus dans leur pratique par un espace leur permettant de travailler en toute confiance au sein de l'équipe afin d'éliminer ce sentiment d'isolement et de renforcer la cohésion de l'équipe. Si les compétences des professionnels doivent être alimentées par des apports théoriques et techniques, l'organisation est aussi à repenser en associant les acteurs concernés afin de fédérer ceux-ci autour du projet de l'établissement.

Nous ne pouvons agir sur l'accélération des procédures de régularisation, ni influer sur les décisions. Pour autant, je dois penser un accompagnement visant l'inclusion sociale par le logement en respectant le projet de vie des résidents. Cet accompagnement doit aussi leur permettre de retrouver leur dignité et l'estime de soi à partir de la reconnaissance de leurs droits et la valorisation de leur savoir-faire.

3 Un projet visant l'inclusion sociale des familles par le logement

Le contexte de l'environnement de l'association et le diagnostic approfondi que j'ai réalisé m'a permis de mettre en lumière certains points d'amélioration à mener pour pouvoir engager un parcours logement ascendant des familles immigrées dès leur accueil en centre d'hébergement d'urgence. Cet objectif permet de répondre d'une part à la demande de la DDCS et d'autre part, il va permettre d'accueillir et de sécuriser d'autres familles sans-abri.

Ainsi, m'appuyant sur ma feuille de route, j'ai élaboré le projet visant l'inclusion sociale des familles par le logement en plusieurs étapes⁸⁴ et fait intervenir divers acteurs.

Au préalable, j'ai présenté mon diagnostic de la situation et les enjeux à la DG et la DEX⁸⁵ en septembre 2014 et je leur ai exposé mon plan d'action.

Dans un premier temps, je préconise de mener des actions en direction des salariés afin de leur apporter le sens de l'action et de consolider le travail d'équipe. Le préalable réalisé, je les associe dans l'élaboration du projet d'accueil du centre d'hébergement d'urgence par la méthodologie de projet basé sur un mode participatif avec des groupes de travail thématiques.

Cette étape validée par la DG et la DEX me permet ensuite de mettre en place les groupes de travail et de coordonner les différents travaux. Cette phase a duré quatre mois et j'ai ensuite présenté le bilan en juin 2015 à la DG et la DEX qui ont validé les livrables.

Parallèlement, en mars 2015, la DP⁸⁶ a organisé une réunion avec la DG, la DEX et moi-même sur l'avancement du projet de réhabilitation du foyer Monplaisir. L'étude de faisabilité étant bien avancée, la DP nous informe du passage imminent du projet en IPHS⁸⁷ et la date prévisible de la fermeture de la structure pour les travaux au 01/01/2017.

Ainsi, je dois intégrer cette nouvelle donnée dans le prolongement du travail du projet d'accueil du centre d'hébergement d'urgence. Au regard du livrable des groupes de travail et du diagnostic partagé, je définis ainsi un plan d'action en lien avec la contrainte du

⁸⁴ Annexe 8 : Planning du projet.

⁸⁵ DEX : Direction d'exploitation.

⁸⁶ DP : Direction du patrimoine.

⁸⁷ IPHS : Instance du Protocole de l'Habitat Spécifique.

transfert du dispositif d'urgence au foyer Général Frère et le présente à mi-avril à la DG et la DEX pour validation.

Je vais ainsi piloter le changement organisationnel pour définir le projet d'établissement dans le nouveau site en m'appuyant sur le levier que représente le déménagement du dispositif d'hébergement d'urgence. Ainsi, « *l'injonction, pour peu qu'elle soit ressentie comme légitime, permet aux dirigeants de générer des dynamiques de changements même si ces dernières ne sont pas nécessairement ressenties comme bénéfiques pour le plus grand nombre*⁸⁸ ». Mon plan d'action se décline donc de la manière suivante :

- Proposer le redéploiement des salariés à la fermeture de Monplaisir ;
- Considérant la contrainte du déménagement du centre de Monplaisir vers le foyer Général Frère comme une opportunité, j'argumente et élabore une proposition chiffrée avec l'appui du service patrimoine de travaux permettant d'aménager l'habitat des familles en prenant en compte l'intimité familiale et l'interculturalité ;
- Accompagner les professionnels dans le changement. Les fédérer au projet et leur permettre d'être acteurs du changement pour accompagner les familles en les associant dans la réflexion et l'élaboration des différentes étapes du plan de communication.

3.1 Fédérer les professionnels autour du projet

Cette première étape représente une phase importante dans le processus du projet visant l'inclusion sociale des familles par le logement. En effet, l'enjeu réside dans l'implication des professionnels et leur participation. Pour ce faire, il est urgent de mettre en place des actions qui vont amener du sens et qui vont les fédérer autour du projet.

3.1.1 Décloisonner en favorisant la communication entre les professionnels

Comme nous l'avons vu auparavant, l'accompagnement des familles peut plus ou moins affecter les professionnels. Pour les professionnels exerçant un métier où les dimensions relationnelles sont importantes, il leur est nécessaire de disposer d'un espace leur permettant de réaliser l'analyse, de travailler à la co-construction du sens de leur pratique et à l'amélioration des techniques professionnelles. Depuis plusieurs années déjà, l'association a fait le choix pour le recrutement des postes d'intervenants sociaux, d'étudier les candidatures des diplômés d'Etat de type Conseiller en économie sociale et familiale (CESF) ou Assistant de service social (DEASS). Au sein d'ARALIS, les

⁸⁸ AUTISSIER D., BENSEBBA F., MOUTOT J-M., 2012, *Les stratégies de changement*, Paris : Dunod, p. 100.

intervenants sociaux représentent un nombre global de 26 professionnels. Ma préoccupation (commune avec celle de mes collègues responsables de secteur territorial) relative aux difficiles expériences de nos collaborateurs intervenants sociaux a abouti à la mise en place de l'analyse de la pratique professionnelle.

Après la consultation réalisée sur 2013 de deux prestataires mis en concurrence, ARALIS a donc signé une convention avec l'ARFRIPS (Association Régionale pour la Formation, la Recherche et l'Innovation des Pratiques Sociales) dans le cadre de l'Analyse de la Pratique Professionnelle, auprès des intervenants sociaux. Les séances mensuelles se déroulent dans les locaux de l'ARFRIPS depuis 2014 et durent deux heures. Les 26 intervenants sociaux sont répartis en 3 groupes et, les professionnels des différents secteurs territoriaux sont mélangés dans chacun des groupes.

L'intervention sociale concerne des hommes et des femmes, des professionnels et des usagers. Ce qui est en jeu, c'est la relation faite d'attentes mutuelles projetées et souvent déçus. Cette relation peut aussi être emprunte de vécus d'impuissance pour les intervenants sociaux face au principe de réalité, de colère liée à la rencontre de la désillusion de ne pas pouvoir faire plus, de ne pas pouvoir changer certains états de fait. Les rencontres d'analyse de la pratique permettent aux intervenants sociaux de porter et partager avec le groupe des situations qui les préoccupent pour amener le débat et les échanges entre pairs sans crainte d'être jugés. Elles apportent aussi des pistes de travail à explorer et aident les professionnels à avoir le bon positionnement, la juste distance. Les bilans annuels mettent en évidence la nécessité de maintenir l'analyse de la pratique professionnelle pour les intervenants sociaux.

Toutefois, il subsiste un certain malaise du côté des autres professionnels de l'équipe ne bénéficiant pas de ces séances et qui travaillent aussi dans les dimensions relationnelles. Le soutien de l'équipe peut être un appui mais je fais le constat que les différentes réunions instaurées s'avèrent ne pas être suffisantes face à l'aggravation des situations de précarité que les professionnels rencontrent au quotidien. Par ailleurs, le public des centres d'hébergement peut avoir des fragilités, être en perte de repères, et présenter des problématiques multiples et parfois des difficultés psychiques qui viennent interroger les pratiques de tous les professionnels, quelle que soit l'intensité de leur intervention dans la relation d'aide.

Dans le cadre de l'orientation des pouvoirs publics relative à « l'aide aux aidants », j'ai proposé et argumenté auprès de la DG et la DEX la nécessité d'un appui aux professionnels par des ateliers d'analyse en équipe des pratiques professionnelles appelés aussi la supervision. Cette validation acquise, j'ai fait appel à un intervenant

externe (Cabinet REFLECT) à partir du premier trimestre 2015 pour tous les professionnels de l'équipe du centre de Monplaisir. Les objectifs définis en lien avec REFLECT pour les ateliers sont les suivants :

- Faciliter l'expression de soi : permettre de dire, d'entendre, d'être entendu ;
- Aider à comprendre le vécu en facilitant la prise de distance, une décentration, une autre lecture, une auto-interprétation de sa relation aux évènements ;
- Faciliter les interactions, la circulation de la parole pour favoriser la coopération et l'émergence de solution ;
- Explorer des concepts et des grilles de lecture issues de cadres de référence différents (approche systémique, analyse transactionnelle...) pour comprendre, analyser, construire.

Chaque professionnel développe ainsi sa capacité à prendre de la distance par rapport à son activité pour se recentrer sur le sens de son action et de sa place dans l'équipe. De même, le salarié participe à l'élaboration des outils nécessaires à la poursuite de son activité, comme découvrir et analyser ce qui articule la dynamique de l'équipe.

La première séance est organisée sur la journée afin de stimuler la dynamique de groupe, de constituer la notion de groupe, et de créer les conditions de la coopération au sein de ce groupe. Puis les autres séances se programment environ toutes les 10 semaines à raison d'une demi-journée en dehors du foyer (trois interventions sont prévues sur l'année).

Le travail de réflexion en équipe rend les interventions quotidiennes plus cohérentes et plus efficientes auprès des familles. Il met en lumière les incompréhensions et rétablit le sens de l'action au sein de l'équipe. Ces ateliers ont déjà commencé à porter leurs fruits : les réunions d'équipe se déroulent dans une entente constructive. Je constate que cela conforte le sens de l'action. Cette action pèse sur le budget annuel à raison de 3 150€HT.

3.1.2 Amener des repères aux professionnels

En lien avec mes collègues responsables de secteur territorial, j'ai fait remonter les questionnements des intervenants sociaux relatifs au sens de leur travail, aux limites de leurs missions, au rôle et portage de l'association afin qu'ils puissent être traités de manière globale. Après une réflexion partagée avec les différentes directions, l'élaboration d'un cadre de référence des interventions sociales a été la réponse apportée par l'institution.

L'objectif est de construire une identité interne commune à partir de valeurs partagées et d'élaborer un document interne de référence qui définit les orientations et modalités du travail social pour ARALIS, au-delà des dispositifs, des modes d'hébergement et des modes d'accompagnement.

Dans un premier temps, la DIS a organisé des temps d'apports théoriques, pour certains avec l'aide d'intervenants extérieurs afin de susciter et d'impulser en interne une réflexion relative aux missions de l'intervention sociale en lien avec le public accueilli. Les différentes thématiques abordées concernent :

- L'éthique de l'accompagnement social dans le cadre du logement accompagné ;
- L'analyse des bilans d'actions d'accompagnement social ;
- « Le travail social est-il encore possible », intervention de Saül Karsz ;
- « Question de droit », rencontre animée par des avocats spécialisés dans ce domaine ;
- « Précarité et fragilité psychique, comment habiter et aider à habiter », intervention de Jean Furtos.

Pour mener à bien ce projet, différentes instances s'organisent :

- Le comité de pilotage est constitué du Président de l'association, de certains membres du CA et du CODIR (DG-DIS-DEX-DRH) ; il a notamment en charge de définir la commande interne ;
- Le comité technique de suivi est composé de certains membres du CA, de la DIS, de la DEX et des RS. Il doit formaliser la commande des pouvoirs publics relative aux dispositifs que l'association gère ;
- Les groupes de travail par thématiques.

Ces étapes réalisées, le choix de l'organisme qui accompagne l'association dans cette démarche s'est porté vers le CREAI (centre régional pour l'enfance et l'adolescence inadaptée) Rhône-Alpes. Plusieurs temps de travail réunissant cet organisme et le comité technique de suivi ont permis de dégager des axes de travail portant sur les huit thématiques suivantes :

- Le travail social dans la nouvelle donne des politiques publiques et de leur mise en œuvre ;
- Le positionnement du travail social dans l'organisation ;
- Le travail social face aux situations complexes, extrêmes, paradoxales ;
- Les outils du travailleur social et leurs usages ;
- La posture du travailleur social dans la société actuelle, permanence et évolutions du métier ;
- Le partenariat comme ressource environnementale ;
- Le métier Agent de proximité, logique d'équipe et travail social pluridisciplinaire ;
- Le métier GSH, logique d'équipe et travail social pluridisciplinaire ;

L'ensemble de la démarche a alors fait l'objet d'une validation au CA en mars 2014. La programmation des groupes de travail s'organise avec, pour chaque groupe, un animateur du CREAI et un co-animateur d'ARALIS. Le travail proposé par l'association engage les professionnels dans une démarche participative et concerne non seulement

les intervenants sociaux mais aussi l'ensemble des salariés de l'exploitation. Pour ma part, j'ai co-animé le groupe de travail dont la thématique portait sur « le partenariat comme ressource environnementale » dans un groupe composé de cinq intervenants sociaux. Chaque groupe dispose de trois temps de travail de trois heures et doit apporter des éléments permettant à l'animateur du CREAL de compiler une proposition écrite sur la thématique traitée.

Les différents groupes participent aux échanges riches et intéressants avec un travail de réflexions qui demande aux participants de faire un pas de côté afin de permettre l'analyse au-delà des pratiques au quotidien.

Ensuite le comité technique de suivi réunissant tous les animateurs et co-animateurs des différents groupes doit travailler sur le contenu du document du cadre de référence avec les éléments de synthèse des thématiques travaillées. Le document élaboré a été revu, débattu en instance réunissant tous les RS, la DIS et le DEX puis a été envoyé à deux directeurs d'écoles du travail social pour avis avant d'être présenté en comité de pilotage et à la validation du CA.

Le cadre de référence des interventions sociales⁸⁹ ainsi établi est présenté à l'ensemble des salariés de l'association et a été favorablement accueilli. Ainsi, il permet d'une part, de situer le travail social et le travail d'équipe au sein de l'association et d'autre part, de poser le cadre institutionnel. Je peux ainsi y prendre appui pour travailler avec mon équipe sur le projet d'accueil de l'hébergement d'urgence.

3.1.3 Renforcer les compétences des professionnels

Dans le cadre des entretiens d'évaluation annuels et entretiens de professionnalisation, je m'attache à donner la parole à mes collaborateurs sur le bilan de l'année écoulée, les difficultés et réussites rencontrées, l'atteinte ou pas des objectifs fixés... Ces temps d'échanges privilégiés d'une durée pouvant être de deux à trois heures pour chaque collaborateur sont généralement conclus sur les projections pour l'année suivante en termes d'axes d'amélioration et de besoins en formations individuelles (recensés tous les deux ans).

Ces éléments me permettent d'argumenter auprès de la direction pour inscrire mes collaborateurs au plan de formation pluriannuel de l'association.

Ainsi percevant les difficultés rencontrées par les professionnels, j'ai validé la formation réalisée par ASSFAM (Association Service Social Familial Migrants) pour tous les

⁸⁹ Annexe 9 : « Conduire des interventions sociales dans le cadre du logement accompagné » - Cadre de référence interne des interventions sociales.

intervenants sociaux de mon secteur territorial qui interviennent sur le dispositif d'hébergement d'urgence sur l'année 2014.

Par ailleurs, en lien avec le diagnostic réalisé sur la mixité des cultures des familles accueillies, j'ai argumenté et proposé la programmation de la formation à l'interculturalité sur le budget 2016.

Formation à l'accompagnement social et droit des étrangers

D'importantes évolutions en matière de cadre législatif et de politiques publiques ont été introduites dans l'action sociale en direction des personnes migrantes ces dernières années. Les professionnels ont donc besoin de connaître cet environnement et d'approfondir leurs connaissances sur les statuts et les conditions d'accès au séjour. En effet, ces éléments conditionnent non seulement l'ouverture aux prestations sociales des personnes hébergées mais aussi les démarches à effectuer auprès des administrations et des structures compétentes sur le territoire. Le public accueilli étant composé essentiellement de ménages immigrés, les professionnels doivent donc avoir des éléments permettant d'éclairer les personnes qu'ils accompagnent.

Cette formation renforce les connaissances et les compétences des professionnels qui doivent ainsi être en mesure d'apporter une réponse adaptée en termes d'accès aux prestations des résidents. J'ai donc inscrit les 3 intervenants sociaux à cette formation pour un coût 900€ au total (300€/personne).

Formation à l'interculturalité

Les familles accueillies viennent d'une multitude d'origine culturelle. Cette interculturalité apporte beaucoup de richesse dans les échanges mais amènent aussi au quotidien des conflits de voisinage que les professionnels doivent gérer. Ces derniers reconnaissent leurs difficultés à comprendre les comportements induits par certaines us et coutumes.

La formation à l'interculturalité apportera des éclairages et des éléments nécessaires aux salariés pour apprendre à gérer les conflits de manière constructive, à accepter de ne pas tout comprendre mais aussi à agir et à faire vivre ensemble. Les professionnels pourront ainsi développer leur capacité de distanciation, d'analyse, d'écoute, d'empathie, et, leur capacité à se remettre en question et à être remis en question...

Estimation du coût : 300€/personne.

Pour les 6 professionnels concernés (1 GSH/3IS/2APROX) : 1800€

3.1.4 Critères et outils d'évaluation des conditions de travail

Un accompagnement des professionnels est nécessaire pour leur permettre de mieux appréhender la relation de face à face avec les familles, la place de chacun au sein de

l'organisation de l'équipe et la gestion des situations de précarité complexes. Cette démarche d'amélioration engendre des coûts qui seront pris dans le budget⁹⁰ constant du dispositif d'hébergement d'urgence en faisant bouger les lignes (avec un coût de la place à 14,64€/jour). Ces espaces d'échanges (réunions de travail, séances d'APP et supervision) et les formations continues conduisant à la capitalisation des compétences amènent une meilleure prise de recul face aux situations difficiles et permettent aux professionnels de mieux accompagner les familles immigrées.

Le climat social peut ainsi être apaisé du fait de la cohésion de l'équipe, du soutien, de la solidarité et confiance réciproque des membres de l'équipe.

Nous pouvons mesurer les effets sur les indicateurs de type : arrêt de maladie, demande de rendez-vous auprès de la médecine du travail et le contenu des ordres du jour des instances de la DUP, du CE et du CHSCT. Je mobiliserai le service RH sur l'élaboration d'un questionnaire de satisfaction pour les salariés qui pourra permettre d'évaluer leur degré de satisfaction et de relever les mécontentements éventuels.

3.2 Créer des conditions d'organisation et de management favorables à l'inclusion sociale par le logement

Il est nécessaire d'élaborer un nouveau projet d'accueil de l'hébergement d'urgence à partir du travail validé en 2011 et de réinterroger le sens de notre action sur ce dispositif. Pour ce faire, j'associe les professionnels à la réflexion et travaille sur le mode projet avec des groupes de travail par thématiques. Cette méthodologie permet de fédérer les salariés autour du projet.

3.2.1 Repenser le projet du centre d'hébergement d'urgence

Redéfinir le projet d'accueil

Le sens de notre action demeure la mise à l'abri et l'accompagnement des familles dans leur insertion sociale. Pour autant, il est important que notre action puisse conduire les résidents vers l'inclusion sociale par le logement tout en prenant en compte les différences culturelles et les particularités du public. Le parcours logement est redéfini dans le cadre d'un accompagnement individualisé et collectif pour :

- Préserver la dignité des personnes ;
- Favoriser l'expression et la participation des résidents en créant des espaces dédiés ;

⁹⁰ Annexe n° 10 : Budget prévisionnel de l'action notifié par la DDCS en juillet 2015.

- Permettre aux résidents d'être acteurs de leur projet de vie :
 - Proposer et associer les résidents à l'organisation des activités d'animation : culturelles, sportives... ;
 - Créer une vie sociale et culturelle propice à l'insertion des résidents dans le tissu social et environnemental ;
 - Mieux les sensibiliser à la sortie dès le moment venu vers un logement.

Le groupe de travail a par ailleurs soulevé des dysfonctionnements au niveau de la communication interne : au sein de l'équipe mais aussi avec les services transversaux. Ces points mis en exergue ne facilitent pas la coordination, l'articulation des pratiques de l'équipe, et fragilisent le travail mené avec les autres services.

Si le travail mené fait ressortir des dysfonctionnements, il permet cependant de mettre en perspective des pistes d'amélioration.

Au regard de tous ces éléments relevés entre février et juin 2015, je mets en place des groupes de travail sur les thématiques suivantes : le suivi social global, l'accueil à l'entrée, la communication. Je sollicite pour ces trois groupes de travail la participation de collègues provenant d'autres secteurs territoriaux travaillant sur le même dispositif et ceux des services transversaux selon les thématiques afin de créer des regards croisés.

Mettre en place un projet individuel de séjour

Je pars du postulat que chaque famille a un projet de vie au-delà de l'obtention d'un titre de séjour. L'accompagnement social du centre a pour finalité l'inclusion sociale par le logement adapté à la situation particulière de la famille. Ainsi, l'élaboration du projet de séjour doit se faire conjointement entre l'intervenant social référent et le ménage dans le mois qui suit l'arrivée du ménage dans le centre et doit prendre en compte les attentes et besoins des personnes suivies. Il s'agit d'évaluer la situation globale et de fixer des axes de travail permettant de mettre en mouvement le devenir des personnes et ce, sur les six mois du contrat d'hébergement temporaire. Ce document a l'avantage de formaliser l'engagement pris et de fixer des objectifs atteignables. Il doit inscrire des actions concrètes et maintenir les résidents sur un dynamisme d'insertion sociale (notamment ceux qui sont dans la situation de l'attente).

Les éléments discutés, mis en réflexion conjointement sont rassemblés dans le document nommé contrat d'engagement⁹¹ qui est alors signé par le ménage et l'intervenant social représentant la structure. Ce projet est présenté en réunion d'intervention sociale et permet de suivre l'évolution de la situation durant son séjour au centre.

⁹¹ Annexe 11 : Contrat d'engagement.

Par ailleurs, le renouvellement des contrats d'hébergement temporaire (durée de 6 mois) en commission d'urgence permet de faire un bilan de la situation au bout des six mois passés et de redéfinir ou maintenir les axes de travail avec les familles concernées.

3.2.2 Repenser l'organisation et le fonctionnement des équipes

Le fonctionnement du centre d'hébergement de Monplaisir s'est structuré au fur et à mesure depuis la pérennisation des places en 2007. Les intervenants sociaux accueillaient et accompagnaient ensemble tous les résidents. Ils suivent indifféremment toutes les familles selon leur planning, pratiquent aussi la gestion des conflits entre résidents. Ils régulent les questions de gestion hôtelière avec le gestionnaire et les agents de proximité. Cette organisation favorise des fonctionnements par affinité aussi bien de la part des professionnels que des résidents et crée des situations de déséquilibre des charges des professionnels.

Ce constat m'amène à mettre en place un système de référent pour chaque famille. Les résidents identifient clairement le professionnel en charge de leur suivi. De ce fait, le référent est l'intervenant social chargé de la conduite du projet individuel de séjour.

Par ailleurs, j'associe le gestionnaire et les agents d'exploitation à l'accueil afin de permettre un travail d'équipe efficient notamment sur la régulation de la vie quotidienne au foyer entre les familles. La répartition et les limites d'intervention des professionnels ont été retravaillées à partir d'une réflexion commune que j'ai menée avec tous les professionnels. Elle permet d'établir un travail d'équipe cohérent et efficient. Tous les membres de l'équipe sont désormais associés à l'accueil des nouveaux entrants dans le centre d'hébergement et un partage d'information entre professionnels permet de mettre en place une veille sociale importante pour les personnes accueillies.

Le travail réalisé par les différents groupes de travail a permis de définir des axes d'amélioration.

Mettre en place des réunions d'étage

Le travail que j'ai mené avec l'équipe a permis de mettre en place des temps de réunion d'étage au centre tous les quinze jours.

Ces réunions sont animées par l'équipe (GSH-IS-Agents de proximité) et servent notamment à réguler la vie collective.

Dans cette dynamique, j'ai encouragé l'équipe à organiser des « temps café » tous les quinze jours en alternance avec les réunions d'étage afin de créer une vie sociale au sein du centre d'hébergement et permettre aux résidents de venir échanger sur des sujets qu'ils souhaitent aborder.

Les instances de régulation à organiser

J'organise les instances de régulation à deux niveaux : celui de l'équipe de site et celui de l'équipe de secteur territorial.

Au niveau de chaque équipe de site, j'ai instauré une réunion d'équipe (GSH – IS – Agents d'exploitation), animée par le GSH tous les mercredi matin de 9h30 à 12h avec une pause de 15 minutes et j'y participe une fois par mois. Afin de fluidifier la circulation des informations et régler les problèmes d'organisation, cette instance s'appuie sur le cahier de liaison, outil que j'ai mis en place afin de consigner par thématique les événements survenus au foyer. Le cahier retrace la gestion de proximité (dysfonctionnements techniques, veille sociale, gestion hôtelière) et capitalise le suivi en termes de réponses données et des délais de traitement. Par ailleurs, il permet à l'ensemble des salariés de suivre la situation du foyer au quotidien, notamment à leur retour d'absence.

Au niveau du secteur territorial, j'organise et anime avec l'appui technique et logistique de mon assistante administrative :

- Une **commission mensuelle du dispositif d'hébergement d'urgence** (Assistante administrative, tous les IS et GSH des foyers hébergeant un dispositif d'urgence et la RCIS du dispositif d'hébergement d'urgence) : c'est une instance qui traite des points suivants :
 - Renouvellement de contrats d'hébergement : les contrats d'hébergement ont une durée de 6 mois. Dans le mois qui se termine, l'intervenant référent fait un point sur la situation du ménage concerné et la commission statue sur le renouvellement ou pas. Le renouvellement est validé avec l'établissement d'un nouveau contrat d'engagement pour les 6 mois suivants. Cela implique que l'intervenant social a retravaillé avec le ménage avant la présentation du dossier en commission ;
 - Point sur les situations complexes qui nécessitent un regard croisé et une vigilance sur le suivi ou la veille sociale ;
 - Les nouveaux entrants : un point sur les situations des ménages entrés depuis la commission précédente ;
 - Présentation des ménages « prêts à sortir ».

Au niveau de mon territoire, j'ai en charge deux centres d'hébergement d'urgence et cette instance réunit deux équipes du dispositif. Dans cet espace, nous évoquons aussi les situations problématiques pour une concertation et un échange. Ensuite, je statue sur l'orientation du suivi à mettre en œuvre.

- Une **réunion de managers** tous les 15 jours (Assistante administrative et tous les GSH du secteur) : elle permet de traiter la gestion des ressources humaines concernant les collaborateurs des GSH, de suivre les indicateurs de gestion des différents sites, de faire un point sur le budget de l'année au regard des dépenses en cours, des différents travaux sur les sites.
- Une **réunion d'intervention Sociale** tous les 15 jours (Assistante administrative et tous les IS du secteur) : c'est une réunion de synthèse sur les familles réunissant tous les intervenants sociaux et une fois par mois, les coordinatrices des interventions sociales de la DIS se joignent à nous. Ces instances permettent de traiter les situations sociales, de croiser les regards et de trouver des pistes de réflexion pour faire évoluer les dossiers, notamment pour les résidents présentant de lourdes difficultés. Les axes d'accompagnement sont actualisés et peuvent être ainsi redéfinis.
- Une **réunion mensuelle de gestion locative et sociale** (Assistante administrative, tous les IS et GSH du secteur) : elle permet des échanges descendants et ascendants sur la vie de l'association et un partage d'information au niveau du secteur.
- Une **commission mensuelle de traitement des impayés** (Assistante administrative, tous les GSH du secteur et la responsable juridique) : les gestionnaires commentent leur tableau d'impayés. Je mets en lien leur taux d'impayés du mois et leur objectif de l'année. Ils présentent par ailleurs les actions menées et proposent leur plan d'action pour le mois suivant ; les échanges s'établissent sur cette base et je fais modifier certaines actions et valide ensuite le travail à mener.

Les dysfonctionnements peuvent être analysés dans ces différentes instances en équipe de site ou de secteur. J'élabore ensuite une note de service relative aux décisions prises et l'envoie à l'ensemble des salariés de mon secteur territorial. Mon mode de management est basé sur la participation des équipes car cela permet à chacun d'exprimer ses idées, de créer le débat propice au partage de sens de l'action, des modalités, des procédures et in fine des objectifs définis. Le cadre élaboré est ainsi co-construit pour autant, il me revient de trancher et de prendre les décisions en dernier lieu et, je dois garantir le respect du cadre aussi bien par les salariés que par les résidents. Je pratique ainsi le mode directif dans les circonstances ou situations le nécessitant.

3.2.3 Se recentrer sur le travail d'accompagnement vers l'inclusion sociale par le logement

La durée du séjour des familles au foyer est conditionnée par la régularisation de leur situation sur le territoire et n'est donc pas maîtrisable. Au fil du temps, il arrive qu'elles perdent de vue la finalité de leur hébergement transitoire et refusent la proposition de logement le moment venu.

Cette décision de refus entraîne des conséquences graves pour le ménage puisque c'est une cause d'expulsion. En effet, dans la circulaire DGAS/1A/LCE n°2007-90 du 19 mars 2007 relative à la mise en œuvre d'un principe de continuité dans la prise en charge des personnes sans-abri, il est rappelé qu'il peut être mis fin au contrat par le gestionnaire dans les cas suivants :

- La personne hébergée décide, de son plein gré, de partir de l'établissement ;
- La personne ne s'y présente pas pendant une période fixée par le règlement intérieur ;
- La personne adopte des comportements dangereux envers les autres personnes accueillies ;
- La personne refuse une proposition d'orientation adaptée à ses besoins et à ses capacités. Ce motif, pour être légitime, nécessite que la personne ait reçu une information claire quant aux conséquences d'un tel refus. De plus, un refus motivé du fait du caractère non-adapté, au vu de la situation de la personne, serait légal.
- La personne refuse l'entretien social que lui propose la structure d'hébergement. La réalisation d'une « première évaluation médicale, psychique et sociale » prévue à l'article L. 345-2-2 du CASF est un droit pour la personne, au même titre que des conditions d'accueil conformes à la dignité ou encore l'accompagnement social, et non une obligation susceptible de conduire à sa remise à la rue en cas de refus.

Pour ma part, ce type de situation sonne comme un échec du travail d'accompagnement engagé avec la famille. Nous devons donc mener une réflexion sur ces refus et investiguer des pistes de travail pour prévenir ces situations. J'ai mis alors en place un groupe de travail sur la thématique « accompagner les familles pour leur permettre d'être « prêtes à sortir » le moment venu ». Les deux premières réunions de travail se sont déroulées sur le mois de mai. Nous avons réalisé un état des lieux, des constats de dysfonctionnement. A partir de ces éléments mais aussi de la place du dispositif Monplaisir dans l'articulation logement hébergement⁹², nous avons dégagé quelques pistes de travail qui sont développées ci-après.

⁹² Annexe 12 : Articulation entre logement et hébergement en Rhône-Alpes.

Retravailler la phase d'accueil du centre d'hébergement

La réflexion concertée avec l'équipe a abouti sur un constat partagé de l'importance de l'accueil des ménages au foyer. En effet, le temps d'accueil conditionne l'engagement et l'implication des personnes dans leur prise en charge. Ainsi, il m'a paru important que je puisse recevoir la famille dans la semaine qui suit leur arrivée dans le centre. Cette rencontre me permet de prendre le temps de réexpliquer les informations qu'elle n'a pas retenues lors de son arrivée, le cadre de l'hébergement d'urgence et les différentes instances d'expression et de participation.

Dans cette logique, l'intervenant social référent recevra ensuite la famille pour informer du travail d'accompagnement qu'il va opérer avec elle.

Organiser des ateliers « logement » collectifs

Les intervenants sociaux pourront proposer d'organiser des temps d'information mensuels sur la thématique du logement : les démarches pour l'accès au logement, comment ARALIS travaille avec les partenaires sur les sorties logement pour les ménages hébergés dans le foyer, ce que sont les logements de droit commun...

Dans les entretiens individuels, les intervenants sociaux se proposent d'adopter une posture d'écoute plus active sur les besoins et attentes des familles, leurs projections sur le futur logement afin de mieux cerner leurs souhaits et relever éventuellement leurs craintes et leur peur de quitter le foyer... Notre travail consiste par ailleurs à les mettre face à la réalité des offres qui pourront leur être faites afin de les préparer aux critères du logement en termes de taille, d'environnement et de coût.

Dans cette perspective, je me suis mise en lien avec l'association ALPIL qui organise notamment de manière régulière des temps d'information sur le logement dans ses locaux pour tout public. J'ai ainsi pu convenir avec la responsable de cette action de mettre en place sur le premier trimestre 2016, des réunions d'information animées par son équipe au centre Monplaisir. Cette action sera réalisée à titre gratuit.

Ainsi, l'idée est de pouvoir réaliser un travail de prévention, de préparation qui va permettre d'éviter le refus de sortie logement. Il est par ailleurs nécessaire de travailler en groupe sur la définition de la notion « d'autonomie » en lien avec celle de « prêt à sortir ».

3.2.4 Critères et outils d'évaluation de l'individualisation de l'accompagnement

D'une manière globale, la participation des professionnels dans les groupes de travail reflète l'implication des salariés dans la démarche. La réussite de la mise en place de nouveaux outils sera mesurée par le niveau de leur utilisation au quotidien. Pour ce qui concerne les instances de régulation, nous relèverons leur nombre et leur régularité.

Par ailleurs, les autres indicateurs concernant les familles hébergées pourront être définis de la manière suivante :

- Nombre de participants aux « ateliers de logement » ;
- Nombre de refus de proposition de logement adapté ;
- Nombre de sortie logement ;
- Durée des séjours ;
- Nombre de conflits de voisinage.

In fine, je proposerai à l'équipe de travailler à l'élaboration d'un questionnaire de satisfaction que nous réaliserons auprès des familles à mi-année 2016 et ensuite à renouveler avec une régularité annuelle. Cela nous permettra d'ajuster les actions à mener.

3.3 S'adjoindre de nouvelles compétences externes

Aujourd'hui, plus qu'hier, la question du travail en partenariat, en réseau est au cœur de nos pratiques. Nous avons besoin d'avoir des échanges de pratiques d'expérience pour favoriser l'accompagnement de notre public et le centre d'hébergement doit faire évoluer les liens avec les partenaires en mettant notamment en place des conventions pour articuler le travail en commun autour de chaque personne accueillie.

Il ne s'agira pas seulement d'occuper le temps de l'attente pour mieux vivre mais de l'utiliser pour favoriser l'insertion, la culture et améliorer la vie en collectivité.

3.3.1 Dans le domaine culturel et social

Le travail de l'insertion dans le quartier, l'environnement peut être mené par un accès dans le domaine culturel et social. C'est une manière de se mettre en lien avec les autres et avec la culture du pays accueilli. La gestion de l'attente dans la régularisation passe par la mise en lien des familles avec les ressources de proximité et le travail vers l'insertion sociale et culturelle.

Permettre aux familles d'accéder à la culture

Chaque année, ARALIS signe une convention avec « Culture pour tous » pour l'ensemble des résidences sociales et foyers. « Culture pour tous » porte l'action qui « s'inscrit à la croisée de deux préoccupations : la lutte contre l'exclusion et les discriminations ainsi que l'exercice effectif des droits culturels. Ses valeurs : le refus du misérabilisme, le respect de la dignité culturelle et des personnes, le respect du libre choix, une offre culturelle riche et diversifiée ». Dans ce cadre, elle met en lien les acteurs du champ culturel et ceux du champ social. Pour ce faire, elle collecte des invitations gratuites auprès des lieux

culturels et les mets à disposition des organismes sociaux afin qu'ils puissent proposer aux personnes hébergées. Régulièrement, l'équipe propose aux familles des places de spectacles qui leur permettent de sortir et de bénéficier d'un moment culturel.

Mise en place d'une petite bibliothèque dans la salle d'animation

En concertation avec l'équipe, il nous a semblé pertinent d'avoir un coin bibliothèque dans la salle d'animation afin de permettre l'accès aux livres pour les enfants mais aussi les parents qui le souhaitent. Ceci, dans l'objectif de sensibiliser à la langue française notamment. Les contacts pris avec les grandes bibliothèques nous ont permis de bénéficier de dons de livres. Aujourd'hui, nous avons mis en place un fonctionnement permettant de responsabiliser les résidents qui à tour de rôle a la gestion de cette petite bibliothèque pour un trimestre chacun.

Développer la socialisation des enfants et permettre l'insertion sociale

Depuis 2012, ARALIS a signé une convention avec cette association pour la mise en place d'une ludothèque par l'intermédiaire du Ludobus de « Quai des Ludes ». le Ludobus est une camionnette transportant une ludothèque complète qui s'installe dans la salle d'animation du foyer tous les mercredis après-midi. L'animateur aménage la salle pour créer un cadre ludique permettant aux enfants de pouvoir s'installer dans différents ateliers de jeux. La finalité est de développer la socialisation des enfants avant leur accès aux équipements municipaux ou autres. Les parents accompagnent leurs enfants dans cette activité. Cette animation connaît un succès certain auprès des familles hébergées et je l'ai donc enrichi avec un temps de rencontre autour d'un café pour favoriser les échanges entre les familles, les animateurs et les intervenants sociaux. Cette action favorise par ailleurs les liens de parentalité et elle sera de fait maintenue.

L'Institut Bioforce est une association loi 1901 et a pour finalité « de contribuer au développement humain par la formation et l'orientation des acteurs de la solidarité et ceux qui interviennent en soutien des opérations de santé ». J'ai établi une convention avec cet institut sur un renouvellement d'action d'aide aux devoirs par l'intervention d'étudiants bénévoles et un projet pour 2015 de « lien intergénérationnel ».

L'aide aux devoirs permet aux enfants en difficultés scolaires ou souhaitant s'améliorer de pouvoir retravailler avec le binôme d'étudiants le soir après les classes. Nous mettons à leur disposition la salle d'animation deux fois par semaine pendant 2 heures.

Le projet « lien intergénérationnel » a pour objectif de créer du lien entre les « anciens » et le public jeunes (8/25 ans) par le développement d'actions concrètes telles la projection d'un film, des ateliers de jeux...

3.3.2 En lien avec la santé des résidents

Comme nous avons vu, la santé représente un axe important pour les exilés. Pour la plupart d'entre eux, il est nécessaire qu'ils puissent bénéficier d'un soutien psychologique, médical pour pouvoir se projeter dans leur projet de vie.

Restaurer l'image et l'estime de soi

L'école esthétique Peyrefitte de Lyon forme notamment des Experts Esthétique Sociale ayant pour mission d'aider à la restauration du bien-être des personnes en souffrance physique, psychique, ou en détresse sociale, grâce à des soins esthétiques destinés à améliorer l'image et l'estime de soi et à apporter détente et confort corporels.

Dans leur cursus, les étudiants doivent réaliser un stage dans le milieu professionnel. J'ai donc conventionné avec cette école dans le cadre d'un stage d'étudiant. La stagiaire intervient auprès des femmes du centre d'hébergement. L'objectif étant que ces dernières puissent avoir un moment pour elles, se détendre et créer des liens entre elles.

Permettre une prise en compte des problématiques de santé

J'ai organisé une rencontre avec l'équipe du Centre Médicopsychologique (CMP) du 8^{ème} afin de présenter nos missions, notre public et leurs besoins. Cet échange nous a permis de mieux cerner leurs missions et le cadre de leur intervention. Nous avons ainsi mis en place une organisation nous permettant d'orienter notre public et de réfléchir à l'articulation entre nos deux organisations afin de permettre des échanges d'information sur les situations de suivi.

3.3.3 A visée linguistique

L'apprentissage de la langue du pays d'accueil est la base indispensable pour l'insertion sociale. A partir du diagnostic réalisé à l'accueil, nous devons orienter les familles selon leur niveau auprès des partenaires qui organisent des cours de langue française. Actuellement, je m'attache à développer un travail de partenariat avec des associations afin d'accompagner les familles dans cette action à long terme.

Pour l'heure, nous orientons les résidents vers le centre social et l'Union Féminine Civique et Social (UFCS) qui peuvent proposer des cours de français gratuits selon leurs disponibilités.

3.3.4 Critères et outils d'évaluation du partenariat et du réseau

Le centre d'hébergement d'urgence est en lien permanent avec des partenaires pour ce qui relève de l'admission et des sorties des familles du dispositif. De ce fait, nous ne

travaillons pas de manière isolée et centrée sur nous même. Pour autant, je dois développer des liens partenariaux pour pouvoir conjuguer toute autre compétence aux étayages nécessaires permettant aux familles d'accéder rapidement à leur autonomie.

Les différentes actions mises en œuvre peuvent être évaluées de manière suivante par des mesures réalisée sur :

- Le nombre d'enfants et d'adultes ayant participé aux activités ;
- Le nombre de convention signée avec les partenaires ;
- Le nombre de suivi relatif à la problématique de santé réalisé par le CMP ;
- Le progrès de la pratique de la langue française des résidents adultes concernés.

Par ailleurs, je réalise des bilans semestriels avec les partenaires sur les actions menées en lien avec les objectifs, les résultats et les impacts. Ces bilans nous permettent d'ajuster, d'adapter les actions et de les projeter éventuels sur l'année suivants en redéfinissant les objectifs.

3.4 Promouvoir cet accueil malgré la fermeture de Monplaisir

L'annonce officielle de la fermeture du foyer Monplaisir au 01/01/2017 constitue une donnée essentielle dans ma réflexion sur les impacts au sein de mon secteur territorial. Je considère que ce changement est une opportunité d'aménagement du bâti pour améliorer l'accueil des familles. Prendre en compte l'intimité des familles et l'interculturalité du public va améliorer le travail des professionnels au quotidien.

Ma présentation à la DG et la DEX de mai 2015 s'articule en trois parties :

- Des propositions de mobilité des salariés à la fermeture du site ;
- Des travaux d'aménagement du bâti pour améliorer l'accueil des familles et de fait le travail des professionnels au quotidien ;
- Et enfin, la méthodologie du travail à mener avec l'équipe sur un mode collaboratif pour organiser le déménagement des familles.

L'objectif est par ailleurs d'élaborer un plan de communication pour chaque cible.

3.4.1 Projeter les mobilités des salariés à la fermeture de Monplaisir

Actuellement, j'ai en charge une équipe de secteur territorial de 26 ETP répartis en plusieurs équipes de site et pour ce qui concerne les foyers Monplaisir et Général Frère, la répartition actuelle se fait de la manière suivante :

Les salariés du FTM Monplaisir	Les salariés du FTM Général Frère
<ul style="list-style-type: none"> • 1 gestionnaire de structure d'hébergement (1ETP) ; • 3 intervenants sociaux (2ETP) ; • 2 agents de proximité (2 ETP) ; • 2 agents de propreté (2 ETP) et 1 prestation de nettoyage par une entreprise externe. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 gestionnaire de structure d'hébergement (1ETP) ; • 1 intervenant social (1 ETP) ; • 1 agent de proximité (1 ETP) ; • 2 agents de propreté (2 ETP) et une prestation de nettoyage par une entreprise externe.

A terme et après l'opération de transfert des places d'hébergement d'urgence, nous aurons une répartition suivante :

Les salariés du FTM Général Frère	Les salariés à redéployer
<ul style="list-style-type: none"> • 1 gestionnaire de structure d'hébergement (1ETP) ; • 3 intervenants sociaux (3ETP) ; • 2 agents de proximité (2 ETP) ; • 3 agents de propreté (3 ETP). 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 gestionnaire de structure d'hébergement (1ETP) ; • 1 intervenant social (1 ETP) ; • 1 agent de proximité (1 ETP) ; • 1 agent de propreté (1 ETP).

Depuis déjà un certain nombre d'année, j'ai mené avec la Directrice des ressources humaines la réflexion du redéploiement des salariés (le foyer Monplaisir étant inscrit dans le Plan de Traitement). Ainsi, au fur et à mesure des départs (démission ou retraite) des agents de propreté notamment, j'ai remplacé par de la prestation de nettoyage réalisée par une entreprise externe.

De ce fait, je vais arrêter ces prestations sur les deux foyers Monplaisir et Général Frère pour pouvoir proposer 1 poste d'agent de propreté au sein du secteur.

La question du redéploiement des quatre autres salariés sera traitée au niveau global et coordonnée par la Directrice des ressources humaines et le Directeur d'exploitation avec mes collègues RS. Il est prévu un plan de communication spécifique dans le souci d'un redéploiement au sein de l'association ARALIS.

3.4.2 Pour une approche plus familiale de l'accueil

Le transfert des places d'hébergement d'urgence de Monplaisir vers Général Frère va permettre d'envisager l'amélioration du bâti au regard de cet accueil spécifique et de ce fait améliorer le travail de l'équipe au quotidien.

Le foyer Général Frère est composé de trois bâtiments et présente une capacité d'accueil de 263 chambres individuelles. J'ai proposé de transférer le centre d'hébergement

d'urgence Monplaisir dans le bâtiment A du foyer Général Frère. Celui-ci est constitué de 5 unités de vie réparties sur 5 niveaux composées chacune de 15 chambres de 7,5 m²; ce qui représente 75 chambres individuelles au total. La DDCS calcule la capacité d'accueil à partir d'un coefficient de 1,2 affecté à chaque chambre individuelle. Ainsi, notre capacité d'accueil globale pour le centre d'hébergement d'urgence Général Frère sera alors de 90 places (75 chambres x 1,2) et nous perdrons donc une place de Monplaisir.

Dès lors, je travaille avec l'appui de la direction du Patrimoine pour ce qui relève de l'élaboration du cahier des charges, la consultation des entreprises, le suivi du chantier et la réception des différents travaux d'aménagement programmés en investissement.

Aménagement des sanitaires supplémentaires pour les 5 unités de vie

Chaque unité de vie du bâtiment A du foyer Général Frère est équipée d'une cuisine collective, de 2 douches et de 2 toilettes et devra accueillir 18 personnes. Au regard du nombre de personnes accueillies, j'ai prévu dans mon budget 2016 des travaux d'aménagement permettant de rajouter 2 douches et 2 toilettes supplémentaires. La réglementation impose un sanitaire pour cinq personnes. Cet aménagement étudié avec la direction du Patrimoine est réalisable car nous disposons actuellement d'une très grande salle à manger dans chaque unité de vie. Ils seront ainsi empilés les uns sous les autres pour faciliter les conduits d'arrivée d'eau et les conduits d'évacuation. Le montant budgété en investissement 2016 est de 117 000 €TTC. Les travaux seront réalisés en septembre pour une réception à mi-octobre.

Création de porte communicante entre chambres

Dans chaque unité de vie, les chambres sont disposées de part et d'autre d'un long couloir. Chaque chambre est équipée d'un lavabo et des meubles (lit, table, chaise, armoire murale et un frigidaire de type table top). La spécificité du foyer Général Frère réside dans l'implantation de l'armoire dans les chambres. En effet, les armoires sont installées dos-à-dos entre deux chambres et prolongent la cloison de séparation (l'isolation phonique ne respectant pas les normes actuelles).

Pour l'accueil des familles, je prévois alors de remplacer ces armoires par une porte communicante entre les chambres. Nous choisirons de réaliser ces transformations en fonction des compositions familiales actuelles. Cela permettra aux familles d'avoir un espace privé et de préserver aussi leur intimité au sein de la famille. Je prévois ainsi la création de 15 portes communicantes. Le montant budgété en investissement 2016 est de 18 000 €TTC Les travaux seront réalisés en octobre pour une réception en novembre.

Aménagement de 3 bureaux

Dans ce transfert du dispositif d'urgence, je dois par ailleurs prévoir des travaux d'aménagement de bureaux pour accueillir les professionnels qui vont être mutés sur le foyer Général Frère : 2 intervenants sociaux et 1 agent de proximité. Les autres salariés du foyer Monplaisir seront déployés sur d'autres établissements au sein de l'association.

Les bureaux supplémentaires au foyer Général Frère seront aménagés dans un logement resté inoccupé depuis plus de 6 mois après le départ d'un ancien salarié bénéficiant d'un logement de fonction. Celui-ci est situé au rez-de-chaussée du bâtiment A et face au bloc administratif actuel du foyer. C'est un logement de type T4. Il est donc réalisable d'aménager 3 bureaux avec une salle d'attente. Par ailleurs, nous avons déjà des locaux existants pour le personnel du site (salle de repos, vestiaires homme/femme...) ; il n'est donc pas nécessaire d'en rajouter. Les travaux concernent la remise en état des locaux du logement de fonction permettant ainsi d'aménager un espace d'accueil du site en les intégrant à l'ancien bloc administratif. Le montant budgétaire en investissement 2016 est de 25 000 € TTC. Les travaux sont réalisés en septembre pour une réception à mi-octobre.

Au total, le budget investissement représente 160 000 € pour tous ces travaux réalisés en 2016.

3.4.3 Projeter l'organisation du déménagement des familles

Ce travail devra permettre de prévoir toutes les étapes et d'élaborer un plan de communication adapté aux différentes cibles. Ainsi, plusieurs étapes sont déjà repérées dans le temps :

- Mai 2015 : je présente à la DG et la DEX mon projet qui est validé à cette instance. Je prévois par ailleurs de faire régulièrement des points me permettant de les informer de l'encours du projet et des réajustements éventuels. Par ailleurs, je prépare les éléments nécessaires pour permettre au DG d'informer la DUP du plan d'action du transfert des places d'urgence et des mobilités internes.
- Je prépare le dossier de présentation du projet de transfert pour la DAF et la DIS qui rencontrent la DDCS dans le cadre du dialogue de gestion. Notre autorité de tarification est alors informée du déroulement du projet de transfert des places.
- A partir de juin 2015, je planifie des réunions tous les 15 jours pour suivre l'évolution de l'opération de relogement avec l'équipe de Général Frère en lien avec le service logement en interne qui coordonne l'appareillage offre/demande. En effet, le travail de relogement des résidents présents doit être réalisé afin de « vider » le bâtiment A (75 chambres individuelles) pour permettre d'accueillir le dispositif d'urgence de Monplaisir. Compte tenu du fait que le foyer Général Frère

présente en moyenne une quinzaine de chambres disponibles, le travail de relogement est réalisé pour une soixantaine de personnes.

- De juillet à septembre 2015 : j'associe l'équipe de Monplaisir et de Général Frère sur le travail de réflexion concernant le déménagement des familles : qui, quoi, comment...
- 1^{er} trimestre 2016 : j'organise une visite du foyer Général Frère et plus précisément le logement de fonction où seront installés les futurs bureaux pour les salariés de Monplaisir qui vont suivre le transfert du dispositif d'hébergement d'urgence.
- De mai à septembre 2016 : je programme en lien avec le service patrimoine des travaux d'aménagement des bureaux dans le logement de fonction, des travaux d'aménagement des sanitaires supplémentaires dans les unités de vie du bâtiment A de Général Frère en site encore habité (selon l'évolution de l'opération de relogement menée) et création des portes communicantes entre les chambres.
- Septembre 2016 : réception de travaux.

Le plan de communication à l'attention des salariés se déroule de la manière suivante :

- Fin mai 2015 : je réalise une réunion d'information pour tous les salariés de mon secteur territorial sur le plan d'action du transfert des places de Monplaisir vers Général Frère. Elle a pour objectif de les fédérer autour du projet et les rassurer sur les orientations à venir.
- Juin 2015 : je reçois en entretiens individuels chaque salarié du foyer Monplaisir afin de discuter avec eux sur les orientations quant à leur mobilité interne (au sein du secteur territorial Lyon Sud ou vers un autre secteur territorial de l'association).
- J'organiserai plusieurs entretiens individuels pour informer les salariés du planning et des propositions de mobilité interne. Par ailleurs, je prévois aussi des temps de rencontre individuel avec la DRH pour les salariés concernés.
- Fin septembre 2016 : je fais visiter les nouveaux bureaux réceptionnés aux salariés concernés.
- Octobre 2016 : je prévois l'installation des salariés de Monplaisir dans leurs nouveaux bureaux à Général Frère.

Le plan de communication à l'attention des familles comporte les phases suivantes :

- Janvier 2016, j'organise une réunion d'information pour les familles hébergées dans le centre de Monplaisir concernant leur futur déménagement au foyer Général Frère. Les familles sont par la suite régulièrement reçues par les intervenants sociaux pour des entretiens individuels. Ces temps de rencontre permettront de rassurer sur les orientations à venir et de préparer les familles à leur déménagement.

- Octobre 2016 : je mandate les intervenants sociaux pour organiser des visites du foyer Général Frère à l'attention des familles afin qu'elles puissent se projeter dans leur nouvel habitat.
- De novembre à fin décembre 2016 : j'organise les déménagements des familles avec les équipes.

3.4.4 Critères et outils d'évaluation d'appropriation des nouveaux espaces de vie et de travail

Le transfert des places d'hébergement d'urgence amène des coûts importants et du changement dans l'organisation du secteur. Ces coûts impactent la ligne budgétaire investissement de l'enveloppe de l'établissement mais n'impactent pas le budget du dispositif d'hébergement d'urgence.

Au regard du changement, je suis vigilante sur les impacts et les risques que cela peut entraîner en termes de climat social notamment. Je vais donc être très attentive sur les indicateurs tels que le respect du déroulement du projet et la communication régulière du planning réactualisé. Par ailleurs, ils se déclinent aussi au niveau du nombre d'arrêts de maladie, des demandes de rendez-vous avec la médecine du travail, des demandes d'entretien individuel, des ordres du jour de la DUP ou du CHSCT.

Le respect du planning des travaux doit pouvoir garantir le bon déroulement des autres étapes qui sont le déménagement des bureaux des salariés et puis le déménagement des familles dans le foyer Général Frère.

Après l'installation des familles et au terme d'une année, je travaillerai avec l'équipe sur un questionnaire de satisfaction à l'attention des familles afin de mesurer la qualité des prestations offertes.

3.4.5 Assurer la pertinence du projet par la démarche d'évaluation continue

Bien que le centre d'hébergement d'urgence ne soit pas soumis à l'obligation de la loi 2002-2, soutenue par la gouvernance de l'association, je considère que les actions que nous menons doivent les respecter dans la mesure du possible. Ainsi, je mets en place un système de veille continue qui va interroger de manière régulière nos actions en prenant en compte l'évolution des besoins de la population accueillie et celle de l'environnement. C'est de cette manière que nous pourrons adapter nos actions et notre organisation.

Pour ce faire, je propose à la DG la mise en place d'un groupe de pilotage sur l'évolution de la population, de faire des bilans partenariaux annuels que je piloterai et qui sera composé : du directeur d'exploitation, de responsable de secteur, de la coordinatrice des

interventions sociales, de gestionnaire de structure d'hébergement et d'intervenants sociaux.

Prenant appui sur les travaux menés par l'ANAP⁹³ sur la généralisation du tableau de bord de la performance dans le secteur médico-social et notamment sur les indicateurs clés, je mets en place les indicateurs suivants :

Le profil des familles accompagnées :

- Situation administrative : pays d'origine, le parcours de la demande de régularisation... ;
- Composition familiale : répartition des âges ;
- Situation de ressources ;
- Situation de santé : problématique santé existante ou pas pour chaque membre de la famille ;
- Niveau de compréhension de la langue française ;
- Durée du séjour dans le centre ;
- Le parcours logement antérieur à l'admission au centre ;
- La sortie logement : la durée du travail de recherche logement mené, où, quel bailleur ou quelle structure...

Le parcours logement :

- Le parcours logement antérieur à l'admission au centre ;
- La sortie logement : la durée du travail de recherche logement mené avec l'intervenant social référent, quel bailleur ou quelle structure autre, lieu, taille du logement, coût, taux d'effort du ménage ;
- Nombre de refus de proposition de logement : analyse du refus à mener ;

Nous publierons ces indicateurs mensuels afin d'identifier les écarts qui conduiront à réaliser des ajustements de manière continue.

Conclusion de la partie 3

Les éléments d'investigation et d'analyse sur l'exil, sur l'interculturalité, sur notre organisation, sur les difficultés rencontrées par les professionnels et sur l'enjeu des relations partenariales m'ont amenée à réfléchir et à élaborer le projet visant l'inclusion sociale des familles par le logement. Le questionnement sur « *comment mieux*

⁹³ ANAP : L'Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux, site internet : <http://www.anap.fr>

accompagner les familles en m'appuyant sur le travail de recherche mené, afin de permettre aux résidents d'être acteurs de leur projet de vie ? » a guidé ma réflexion lors de l'élaboration de mon plan d'actions qui s'est décliné de la manière suivante :

- Recréer de la cohésion de l'équipe par un travail de décloisonnement en favorisant la communication ;
- Amener des repères aux professionnels et donc le sens de l'action ;
- Développer les compétences des salariés par des formations ;
- Repenser le projet d'établissement va permettre de reconsidérer l'organisation et le fonctionnement des équipes ;
- Redéfinir le travail d'accompagnement à la sortie du dispositif ;
- Organiser les relations partenariales afin de mobiliser les ressources de proximité autour des familles pour réduire leur isolement, développer leur autonomie et valoriser leurs compétences

Et pour finir, Monplaisir fermera ses portes d'ici à fin 2016. J'ai intégré cette nouvelle donne dans mon plan d'actions : un projet de transfert de l'ensemble du dispositif sur le site de Général Frère. J'ai pensé l'organisation, le déplacement du public ainsi que tout l'aspect financier de cette opération.

Pour mener à bien cette opération d'envergure, j'ai pris soin de mettre en place un suivi avec des points d'étape qui me permettront de réajuster tout au long du déploiement de ce projet.

Conclusion

Comme je l'ai écrit dans mon introduction, j'ai connu le parcours d'insertion sociale en tant que réfugiée politique. Etant arrivée en France à l'âge de neuf ans, mon expérience personnelle est bien entendu différente de celles des adultes. Pour autant, je me souviens de mes parents et de leurs efforts à l'époque pour s'intégrer. Nous étions comme les familles accueillies à Monplaisir, hébergées dans un ancien foyer de travailleurs migrants. Mon vécu personnel a constamment influencé mon parcours professionnel ; j'ai toujours voulu accomplir un travail pouvant *contribuer à aider l'autre*. C'est ainsi que j'ai fait un passage dans l'aide humanitaire notamment.

Ma prise de fonction en tant que responsable de secteur territorial en 2007 a conduit à ma reconversion professionnelle au sein de mon association. J'ai évolué au gré des changements d'organisation interne comme l'indique Roland JANVIER, directeur général d'une fondation, docteur en sciences de l'information et de la communication : « il [le directeur] doit aussi conduire le changement en son sein [organisation], c'est-à-dire œuvrer à sa transformation pour l'adapter aux évolutions du contexte⁹⁴ ». En effet, nous devons constamment nous adapter à notre environnement interne mais aussi externe et l'articulation entre mon histoire personnelle et professionnelle me permet aujourd'hui de porter un regard mesuré sur la place de *chef d'orchestre* qui est la mienne.

Si personnellement je suis enrichie de ce travail de mémoire par l'investigation que j'ai été amenée à faire sur l'exil, l'interculturalité, la notion d'attente, plus professionnellement j'ai pu faire émerger des réponses au questionnement qui me préoccupe depuis ma prise de fonction sur le secteur territorial Lyon Sud : « *en quoi le travail d'accompagnement mis en place auprès des familles immigrées ne nous permettait pas d'atteindre les objectifs attendus ?* ».

C'est ainsi que l'écriture de ce mémoire a été pour moi l'occasion de montrer que ma compréhension personnelle du traumatisme de l'exil des familles accueillies au foyer, de leur découragement et de leurs pertes culturelles permet de repenser le travail d'accompagnement avec les résidents en fonction de leurs capacités afin qu'ils puissent devenir acteurs de leur parcours.

⁹⁴ JANVIER R., 2011, *Ethique de direction en institution sociale et médico-sociale*, 1^{ère} édition, Paris : ESF éditeur, p. 45.

Cette problématique m'a conduit à réfléchir sur les situations de dysfonctionnement relevées, à approfondir notre connaissance sur le public, et à analyser nos modes de fonctionnement, d'organisation et leurs impacts.

De mon point de vue, le manager doit appréhender le changement comme une opportunité et non comme une contrainte subie. Le projet d'établissement m'a semblé, et me semble toujours être un outil appréciable. Il servira de levier pour mener les changements permettant d'assoir de nouveaux modes de fonctionnement, de nouvelles pratiques professionnelles mais aussi d'enrichir le travail partenarial au bénéfice des personnes accueillies. Comme le souligne aussi Roland JANVIER, le projet d'établissement ou de service est « *un facteur de mobilité*⁹⁵ ».

C'est dans cette perspective positive que j'ai associé mes collaborateurs et collègues dans ce projet conduisant à faire évoluer nos pratiques professionnelles. Cette démarche fédère les professionnels autour du projet et amène du sens dans l'action.

A ce stade, je peux affirmer que nous avons bien avancé dans le projet et que les professionnels se sont investis et ont participé aux différents groupes de travail avec envie, implication. Les résultats sont satisfaisants puisque les familles se sont quelque peu remobilisées et participent aux temps collectifs. Quant à l'équipe, elle a retrouvé du dynamisme et une cohésion avec une montée progressive en compétences.

Cette expérience pourra se décliner sur les autres centres d'hébergement au sein de notre association et en premier sur le foyer Gerland qui fait partie de mon secteur territorial. En effet, le public accueilli est semblable à celui de Monplaisir et est constitué de familles immigrées orientées par le service d'information, d'accueil et d'orientation (SIAO) du Rhône. On retrouve par ailleurs les mêmes problématiques liées à la population.

En attendant, nous avons encore du chemin à parcourir. D'autres changements vont impacter le centre Monplaisir et pas des moindres tel que le déplacement du dispositif d'hébergement d'urgence vers le foyer Général Frères sur l'année 2016. Mais je reste confiante car avec l'engagement dont font preuve mes collaborateurs depuis la mise en œuvre de ce chantier, nous pourrons mener à bien cette opération de déménagement et de réinstallation des familles dans des nouveaux lieux dignes et respectueux.

⁹⁵ *Ibid.* p. 38.

Bibliographie

Ouvrages

- ARENDT H., 1989, *La crise de la culture*, Paris : Gallimard, 384 p.
- AUTISSIER D., BENSEBBA F., MOUTOT J-M., 2012, *Les stratégies de changement*, Paris : Dunod, 205 p.
- AUTISSIER D. et MOULOT J-M., 2013, *Méthode de conduite du changement*, Paris : Dunod, 3^{ème} édition, 252 p.
- BEAUDURET J.-F., DUBREUIL B., DUMONT R., DUMOULIN P., HARDY J.-P., JAEGER M., JANVIER R., LOUBAT J.-R., MATHO Y., 2013, *Diriger un établissement ou un service*, Paris : Dunod, 1232 p.
- BERNOUX P., 1985, *La sociologie des organisations*, Paris : Editions du Seuil, 382 p
- CASTEL R., 2009, *La montée des incertitudes*, Paris : Editions du Seuil, 451 p.
- CASTEL R. et HAROCHE C., 2001, *Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi*, Paris : Fayard, 207 p.
- COHEN-EMERIQUE M., 2011, *Pour une approche interculturelle en travail social, théories et pratiques*, Rennes : Presses de l'EHESP, 451 p.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., 1992, *L'acteur et le système*, Paris : Editions du Seuil, 500 p.
- DEJOURS C., 2015, *Le choix*, Montrouge : Bayard Editions, 235 p.
- DUBREUIL B., 2004, *Le travail de directeur en établissement social et médico-social*, Paris : Dunod, 228 p.
- DUPRIET R., LADSOUS J., LEROUX D., THIERRY M., *La lutte contre l'exclusion*, 2002, Rennes : Editions ENSP, 98 p.
- GACOIN D., 2010, *Conduire des projets en action sociale*, Paris : Dunod, 260 p.
- GOLEMAN D., 2014, *L'intelligence émotionnelle, intégrale*, Paris : J'ai lu, 917 p.
- HALL E. T., 1971, *La dimension cachée*, Paris : Editions du Seuil, 256 p.
- JANVIER R., 2011, *Ethique de direction en institution sociale et médico-sociale*, 1^{ère} édition, Paris : ESF éditeur, 127 p.
- KARSZ S., 2011, *Pourquoi le travail social ?*, 2^{ème} édition revue et augmentée, Paris : Dunod, 248 p.
- KOBELINSKY C., 2010, *L'accueil des demandeurs d'asile*, Paris : Editions du Cygne, 257 p.
- LE BLANC G., 2011, *Que faire de notre vulnérabilité ?*, Montrouge : Bayard Editions, 209 p.

- LEFEVRE P., 2008, Guide de la fonction cadre et responsable de service en action sociale et médico-sociale, 2ème édition, Paris : Dunod, 278 p.
- LENHARDT V. et BERNARD P., 2005, *L'intelligence collective en action*, Paris : Pearson Education France, 171p.
- LOCHEN V., 2013, *Comprendre les politiques publiques*, 4ème édition, Paris : Dunod, 436 p.
- MIRAMON J. - M., 2009, *Manager le changement*, 3ème édition, Presses de l'EHESP, 145 p.
- MIRAMON J.-M., COUET D., PATURET J.-B., 2012, *Le métier de directeur*, Presses de l'EHESP, 271 p.
- MORIN P. et DELAVALLEE E., 2004, *Le manager à l'écoute du sociologue*, 2ème édition, Paris : Groupe Eyrolles, 271p.
- SARNIN P., *Psychologie du travail et des organisations*, 1ère édition, Bruxelles : De Boeck, 220 p.
- SAVIGNAT P., 2012, *L'action sociale a-t-elle encore un avenir ?*, Paris : Dunod, 215 p.
- SEGERS M-J, 2009, *De l'exil à l'errance*, Toulouse : Erès, 295 p.
- TONNELE A., 2014, *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*, Paris : Eyrolles, 377 p.
- TOURN L., 2009, *Chemin de l'exil*, Paris : Campagne Première, 190 p.
- VERBUNT G., 2001, *La société interculturelle : vivre la diversité humaine*, Paris : Seuil, 281 p.
- VERBUNT G., 2009, *La question interculturelle dans le travail social*, Paris : La Découverte, 231 p.

Articles

- N. PLEASE, 2012, *Le logement d'abord*, Observatoire Européenne sur les sans-abris, 52 p.
- Dr P. ESTECAHANDY, DIHAL, juin 2013 Bilan d'activité des équipes « un chez soi d'abord », [en ligne], [visité le 01.11.2014], disponible sur internet : www.psycom.org
- COLIN V. et LAVAL C., ORSPERE-ONSMP, mars 2005, *Santé mentale et demandeurs d'asile en région Rhône-Alpes, modalités cliniques et inter partenariales*, 178p.
- INSEE PREMIÈRE, *Les immigrés récemment arrivés en France*, Novembre 2014, N°1524.
- INSEE PREMIÈRE, « *L'hébergement des sans-abri en 2012* », N°1455, juillet 2013.

- HAL archives-ouvertes, ZAWIEJA P. et GUARNIERI F., 2013, *Epuisement professionnel : principales approches conceptuelles, cliniques et psychométrique*, Armand Colin, Chapitre 1, Pages 11-34, [en ligne], [visité le 18.03.2015], internet : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00848200v1>
- FOURDRIGNIER M., 2010, *De nouvelles formes de « travail ensemble ? »*, Revue TEF – Travail-Emploi-Formation, n°9/2010, p. 29, [en ligne], [visité le 18.03.2015], disponible sur Internet :

<http://www.ulb.ac.be/socio/tef/revues/Revue2010.Four.pdf>
- FOUDRIGNIER M., *Développer le travail en partenariat ou en réseau dans le domaine social*, [en ligne], [visité le 18.03.2015], disponible sur Internet: www.marc-fourdrignier.fr/wp-content/uploads/travpartenariat.doc
- DHUME F., 2001, « *Du travail social au travail ensemble. Le partenariat dans le champ des politiques sociales* », Edition ASH, – Présentation de l'ouvrage en ligne sur le site de l'ISCRA, [en ligne], [visité le 18.03.2015], disponible sur Internet :

http://www.iscra.org/page_46.php
- LEAUNE E. et ZEROUG-VIAL H., juin 2014, Psychose et migration : entre clinique, épidémiologie et politique, Rhizome, n°52
- LONCAN A., *L'intimité familiale, un concept à géométrie variable*, Le Divan familial, 2003/2 N° 11, p. 25-37. DOI : 10.3917/difa.011.0025, », [en ligne], [visité le 18.03.2015], disponible sur Internet : <http://www.cairn.info/revue-le-divan-familial-2003-2-page-25.htm>
- RIVIERE C. A., *La spécificité française de la construction sociologique du concept de sociabilité*, Réseaux 2004/1 (n° 123), pp. 207-231., [en ligne], [visité le 18.01.2015], disponible sur le site : <http://www.cairn.info/revue-reseaux-2004-1-page-207.htm>
- SERFATY-GARZON P., Eté 2006, *Dans l'intimité de la maison, un territoire pour l'enfant*, Le furet, N° spécial « A la conquête de l'espace », [en ligne], [visité le 18.01.2015], disponible internet : <http://www.perlaserfaty.net>
- URIOPSS et ARACT, Juin 2011, *Repères pour évaluer et prévenir les risques psychosociaux dans le secteur médico-social*, 24 p., [en ligne], [visité le 18.03.2015], disponible sur Internet :

<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/8304377.PDF>

Rapports

- Rapports du CSTS, 2007, *Le travail social confronté aux nouveaux visages de la pauvreté et de l'exclusion*, Rennes : Editions ENSP, 143 p.
- J. WRESINSKY, 1987, « *Grande pauvreté et précarité économique et sociale* », Avis et rapports du Conseil économique et sociale, 113p n°6, [visité le 30.01.2015], disponible sur Internet :
<http://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Rapports/1987/Rapport-WRESINSKI.pdf>.
- Rapport de l'ONPES, 2013-2014, *Les effets d'une crise économique de longue durée*, (Observatoire National de la Pauvreté et de l'Exclusion Sociale), [en ligne], [visité le 01.11.2014], disponible sur Internet :
http://www.onpes.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_ONPES_2013_2014_BD.pdf
- DEPARTEMENT DU RHONE – Période hivernale 2014-2015, *Dossier de presse*, [en ligne], [visité le 30.06.2015], disponible sur Internet :
<http://www.rhone.gouv.fr/content/download/16710/94681/file/Dossier%20de%20com%202014-2015%20conf%20presse%202.pdf>
- OFPRA (Office Française de Protection des Réfugiés et Apatrides), Rapport d'activité 2013, [en ligne], [visité le 15.01.2014], disponible sur Internet :
<https://www.ofpra.gouv.fr/fr/l-ofpra/nos-publications/rapports-d-activite>
- OFPRA (Office Française de Protection des Réfugiés et Apatrides), Rapport d'activité 2014, [en ligne], [visité le 30.06.2014], disponible sur Internet :
<https://www.ofpra.gouv.fr/fr/l-ofpra/nos-publications/rapports-d-activite>
- Dr P. ESTECAHANDY, DIHAL, Bilan d'activité des équipes « un chez soi d'abord », juin 2013, [en ligne], [visité le 30.07.2014], disponible sur internet :
www.psycom.org

Guides

- DRJSCS Rhône-Alpes et l'ARRA-HLM (Union sociale pour le logement Rhône-Alpes), 2013, *Guide à destination des acteurs de l'hébergement du logement d'insertion et du logement social*, [en ligne], [visité le 15.11.2014], disponible sur Internet : www.rhone-alpes.developpement-durable.gouv.fr
- DGAS/DGALN-DHUP, novembre 2008, *Guide des dispositifs*, [en ligne], [visité le 15.11.2014], disponible sur Internet :
http://www.cnle.gouv.fr/IMG/pdf/guide_des_dispositifs_hebergement_logement_cle7dd151.pdf
- MINISTÈRE DE L'INTERIEUR, *Guide du demander d'asile 2013*, [en ligne], [visité le 15.11.2014], disponible sur Internet : www.immigration.interieur.gouv.fr

Lois

- Loi n° 90-449 du 31 mai 1990 visant à la mise en œuvre du droit au logement Journal Officiel du 2 juin 1990, [en ligne], [visité le 30.01.2015], disponible sur Internet :
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000159413&categorieLien=id>
- Loi n° 2007-290 du 5 mars 2007 instituant le droit au logement opposable et portant diverses mesures en faveur de la cohésion sociale, Journal Officiel du 6 mars 2007, [en ligne], [visité le 30.01.2015], disponible sur Internet :
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000271094&categorieLien=id>
- Loi n° 2009-323 du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion, Journal Officiel du 27 mars 2009, [en ligne], [visité le 30.01.2015], disponible sur Internet :
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020438861&categorieLien=id>
- Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, Journal Officiel du 3 janvier 2002, [en ligne], [visité le 30.01.2015], disponible sur Internet :
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT00000215460&categorieLien=id>

Décret et circulaires

- Décret n°53-1186 du 29 novembre 1953 portant réforme des lois d'assistance, Journal Officiel du 3 décembre 1953, [en ligne], [visité le 21.01.2015], disponible sur Internet :
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000507984>
- MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DE L'ÉNERGIE, DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA MER, CIRCULAIRE du 8 avril 2010 relative au service intégré de l'accueil et de l'orientation (SIAO), [en ligne], [visité le 21.01.2015], disponible sur Internet :
http://www.bulletin-officiel.developpement-durable.gouv.fr/fiches/BO201012/met_20100012_0100_0024.pdf
- MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, DES TRANSPORTS ET DU LOGEMENT, CIRCULAIRE N°CABINET/2012/04 du 13 janvier 2012 relative à la mise en œuvre opérationnelle du logement d'abord, [en ligne], [visité le 21.01.2015], disponible sur Internet :
http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2012/01/cir_34461.pdf

- MINISTÈRE DU LOGEMENT ET DE LA VILLE, CIRCULAIRE UHC/IUH/6 n° 2000-16 du 9 mars 2000 relative aux opérations financées sur la ligne d'urgence, [en ligne], [visité le 21.01.2015], disponible sur Internet :
<http://www.bulletin-officiel.developpement-durable.gouv.fr/fiches/BO20006/A0060046.htm>
- MINISTÈRE DE L'EMPLOI, DE LA COHESION SOCIALE ET DU LOGEMENT, MINISTERE DELEGUE A LA COHESION SOCIALE ET A LA PARITE, CIRCULAIRE DGAS/1A/LCE/ 2007/90 du 19 mars 2007 relative à la mise en œuvre d'un principe de continuité dans la prise en charge des personnes sans-abri, [en ligne], [visité le 21.01.2015], disponible sur Internet :
https://www.cnle.gouv.fr/IMG/pdf/Circulaire19_mars_2007principedecontinuite.pdf
- MINISTÈRE DU LOGEMENT ET DE LA VILLE, CIRCULAIRE UHC/IUH du 4 juillet 2008 relative à la mise en œuvre de la politique du logement et à la programmation des financements aidés de l'Etat pour 2008, [en ligne], [visité le 21.01.2015], disponible sur Internet :
<http://www.bulletin-officiel.developpement-durable.gouv.fr/fiches/BO200813/A0130061.htm>

Codes

- Code de l'Action Sociale et des Familles.
- Code Civil.
- Code de l'Entrée et du Séjour des Etrangers et du Droit d'Asile (Ceseda)

Recommandations :

- ANESM, 2014, « La personnalisation de l'accompagnement des personnes accueillies dans les centres d'accueil pour demandeurs d'asile (Cada) », *Recommandation de Bonnes Pratiques Professionnelles*, mai, [en ligne], [visité le 10.01.2015], disponible sur Internet :
http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/ANESM-RBPP_CADA_Mai_2014.pdf
- ANESM, 2012, Accompagner l'accès aux droits dans les établissements ou services de l'inclusion sociale relevant de l'article L312-1 du code de l'action sociale et des familles, janvier, , [en ligne], [visité le 10.01.2015], disponible sur Internet :
http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/Anesm_reco08_acces-droits_web_2.pdf

Sites internet :

- www.anact.fr
- www.anesm.sante.gouv.fr
- www.cairn.fr
- www.cnil.fr
- www.insee.fr
- www.legifrance.fr
- www.oned.gouv.fr
- www.social-sante.gouv.fr
- www.unhcr.fr

Liste des annexes

ANNEXE 1	Extrait du document de DGAS/DGALN-DHUP, novembre 2008, <i>Guide des dispositifs</i> , p. 4 et 5	p. II
ANNEXE 2	Organigramme d'ARALIS	p. IV
ANNEXE3	L'article L313-11 du CESEDA : aide-mémoire sur les critères de régularisation des sans-papiers	p. V
ANNEXE 4	Schéma de la procédure d'asile et du séjour du demandeur d'asile en abrégé, extrait du <i>Guide du demandeur d'asile 2013</i> .	p. VI
ANNEXE 5	Caractéristiques du public accueilli en janvier 2015	p. VII
ANNEXE 6	Questionnaire pour les familles et la synthèse des réponses	p. VIII
ANNEXE 7	Plan du bâtiment B où sont logées les familles accueillies	p. IX
ANNEXE 8	Planning du projet	p. X
ANNEXE 9	« Conduire des interventions sociales dans le cadre du logement accompagné » - Cadre de référence interne des interventions sociales	p. XI
ANNEXE 10	Budget prévisionnel de l'action notifié par la DDCS en juillet 2015	p. XXI
ANNEXE 11	Contrat d'engagement	p. XXII
ANNEXE 12	Articulation entre logement et hébergement en Rhône-Alpes	p. XXIV

ANNEXE 1 – Extrait du document de DGAS/DGALN-DHUP, novembre 2008, Guide des dispositifs, p. 4 et 5

Fiche du CHRS

hébergement

généraliste

CHRS (centre d'hébergement et de réinsertion sociale)

Mission > Action socio-éducative, le plus souvent avec hébergement, dans certains cas adaptation à la vie active de personnes ou familles en détresse, en vue de les aider à recouvrer leur autonomie personnelle et sociale.
> Projet de prise en charge individualisée et globale par le biais d'un « projet d'insertion » élaboré avec la personne accueillie.

Statut Les CHRS sont des établissements sociaux relevant du Code de l'action sociale et des familles, habilités à recevoir des bénéficiaires de l'aide sociale. Une convention précise notamment les catégories de personnes accueillies et la nature des actions conduites en leur faveur.

Agrément Préfet après avis consultatif du CROSMS (Comité régional d'organisation sociale et médico-sociale).

Public accueilli Personnes isolées, ou familles, connaissant de graves difficultés d'ordre économique et social. Certains CHRS sont spécialisés dans l'accueil d'un public spécifique ou prioritaire (exemples : femmes victimes de violence, personnes sous main de justice...).

Durée de séjour L'admission dans la structure est faite pour une durée déterminée et renouvelable : la situation de la personne accueillie doit faire l'objet d'un bilan tous les six mois. L'objectif est que la personne ou la famille accède le plus rapidement possible à une insertion durable en milieu ordinaire ou adapté (logement, emploi...).

Forme d'habitat Chambres individuelles ou à plusieurs ou logements dans certains cas ; logement éclaté (40 % du parc), regroupé ou mixte.

Mode de gestion Gestion essentiellement associative, CCAS ou autres structures dépendant du Conseil général.

Mode de fonctionnement Équipe d'intervenants sociaux pour aider la personne à accéder aux droits et retrouver son autonomie, présence d'une personne, au minimum d'un gardien, 24h/24.

Financement* Investissement :

- Programme 135 : (DDE et délégataires des aides à la pierre) ligne d'urgence pour les travaux d'humanisation et de rénovation des centres existants et PLAI pour les nouvelles structures d'hébergement, en neuf ou en acquisition-amélioration,
- Prêts CDC et déductions fiscales : TVA à 5,5 %, déduction de la TFPB,
- Cofinancement possible par les collectivités territoriales,
- Cofinancement possible par le 1 % logement lorsque les personnes hébergées ont un lien avec l'emploi.

Fonctionnement :

- programme 177 - DRASS/DDASS - Dotation globale de fonctionnement (DGF) versée chaque mois par douzième.

Références • Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale,
• Décrets 2001-576 du 03 juillet 2001 et 2003-1010 du 22 octobre 2003,
• Circulaire UHC/IUH/6 n°2000-16 du 9 mars 2000 relative aux opérations financées sur la ligne d'urgence,
• Loi n° 75-535 du 30 juin 1975, modifiée par la loi d'orientation n°98-657 du 29 juillet 1998,
• Circulaire UHC/IUH du 4 juillet 2008 relative à la mise en oeuvre de la politique du logement et à la programmation des financements aidés de l'Etat pour 2008.

Nombre de places 37 220 places au 31 décembre 2007 dont 2 753 places de stabilisation et 4 407 places d'urgence (source : enquête DGAS).

Perspectives et motifs d'évolution L'ensemble du dispositif d'hébergement devrait bénéficier du statut CHRS.

*Les financements de l'Etat sont imputés sur les budgets opérationnels de programme (BOP) suivants :
• 135 – programme "Développement et amélioration de l'offre de logement" (DAOL) / Volet « logement locatif social » (LLS) ou volet « ANAH » pour l'investissement - ministère chargé du Logement
• 177 – programme "Prévention de l'exclusion et insertion des personnes vulnérables" - ministère chargé des Affaires sociales
• 104 – programme "Accès des étrangers et intégration" - ministère chargé de l'Immigration - service de l'asile.

Fiche du CHU

généraliste

hébergement

CHU (centre d'hébergement d'urgence)

Hébergement temporaire de personnes ou familles sans-abri ; éventuellement aide dans leurs démarches d'accès aux droits et recherche d'un logement ou d'une structure d'insertion adaptée.

L'article 4 de la loi DALO a instauré le principe de continuité qui stipule que : « Toute personne accueillie dans une structure d'hébergement d'urgence doit pouvoir y demeurer, dès lors qu'elle le souhaite, jusqu'à ce qu'une orientation lui soit proposée. Cette orientation est effectuée vers une structure d'hébergement stable ou de soins, ou vers un logement, adapté à sa situation ».

Pas de conditions réglementaires de ressources. Il s'agit d'un accueil « inconditionnel », c'est-à-dire sans sélection des publics accueillis, et notamment sans condition de régularité du séjour.

Conformément à l'article 4 de la loi DALO, le séjour dure aussi longtemps qu'une solution durable n'est pas proposée à la personne ou la famille, sauf si elle ne le souhaite pas ou enfreint le règlement intérieur du centre d'hébergement.

Cette forme est variée, du dortoir à la chambre individuelle, voire au logement banalisé dans le diffus. Des efforts d'humanisation visent à améliorer les conditions de sécurité, de confort et de respect de la vie privée (suppression des dortoirs notamment).

Gestion essentiellement associative, CCAS...

Public accueilli

Durée de séjour

Forme d'habitat

Mode de gestion

Mode de fonctionnement

Financement*

Investissement : (dont mise aux normes, humanisation)

- Programme 135 : (DDE et délégataires des aides à la pierre) ligne d'urgence pour les travaux d'humanisation et de rénovation des centres existants et PLAI pour les nouvelles structures d'hébergement, en neuf ou en acquisition-amélioration,
- Cofinancement possible par les collectivités territoriales,
- Cofinancement possible du 1 % logement lorsqu'une partie des personnes hébergées a un lien avec l'emploi,
- Fonds propres du gestionnaire, amortissement par le budget de fonctionnement,
- Prêts CDC et déductions fiscales : TVA à 5,5 %, déduction TFPB.

Fonctionnement :

- Programme 177 (DRASS/DDASS) sous le régime de la subvention annuelle aux gestionnaires,
- Cofinancement possible par les collectivités territoriales.

Références

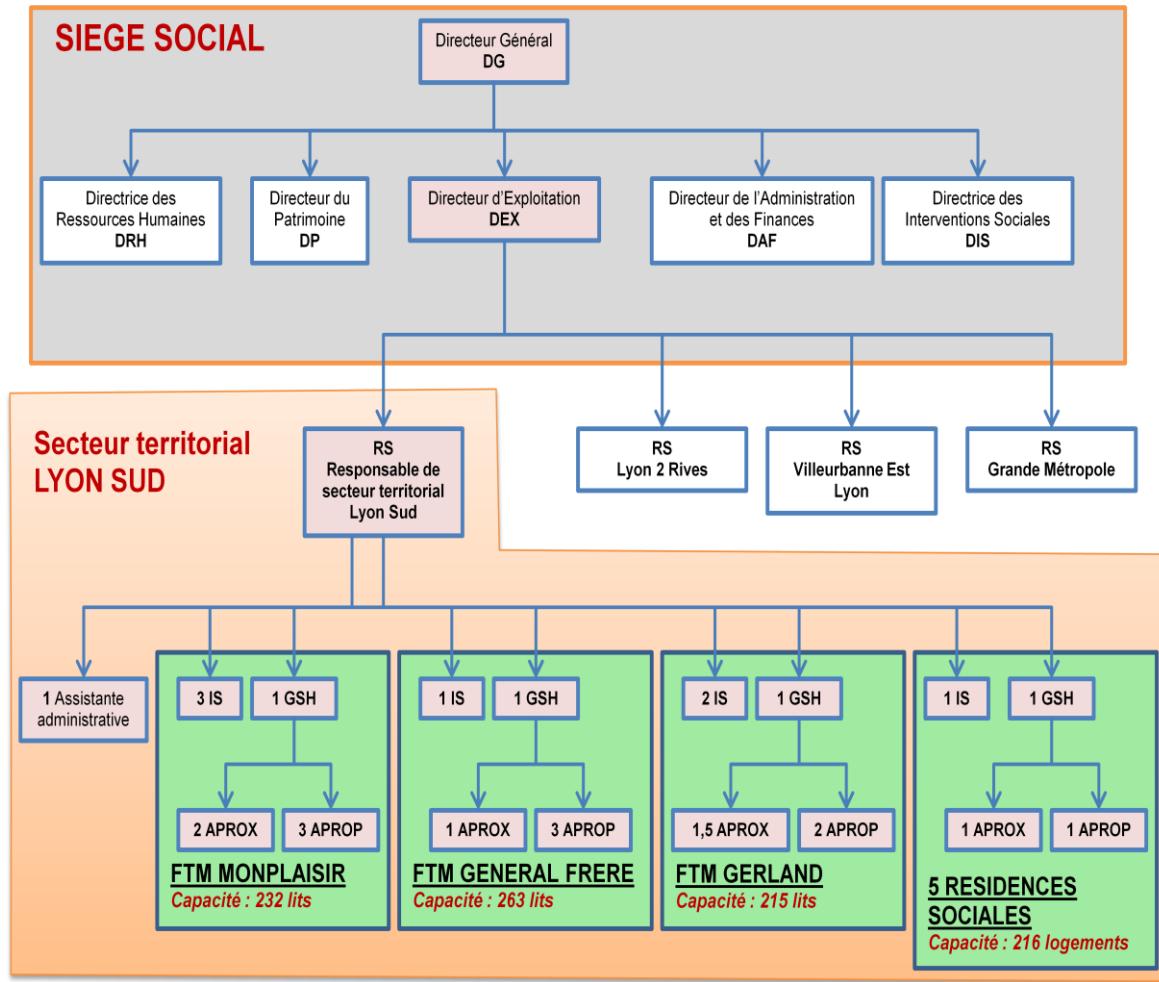
- Circulaire UHC/IUH/6 n°2000-16 du 9 mars 2000 relative aux opérations financées sur la ligne d'urgence,
- Circulaire DGAS/IA/LCE/ 2007/90 du 19 mars 2007 définissant le principe de continuité dans la prise en charge des personnes sans-abri posé par l'article 4 de la loi DALO du 5 mars 2007,
- Circulaire UHC/IUH du 4 juillet 2008 relative à la mise en œuvre de la politique du logement et à la programmation des financements aidés de l'Etat pour 2008.

10 267 places au 31 décembre 2007 en CHU et 4 507 places d'urgence au sein des CHRS (source : enquête DGAS). Ce nombre de places est augmenté pendant l'hiver (ex. 7 211 places supplémentaires la semaine du 24 au 30 décembre 2007).

Nombre de places

*Les financements de l'Etat sont imputés sur les budgets opérationnels de programme (BOP) suivants :
• 135 – programme "Développement et amélioration de l'offre de logement" (DALO) / volet « logement locatif social » (LLS) ou volet « ANAH » pour l'investissement - ministère chargé du Logement
• 177 – programme "Prévention de l'exclusion et insertion des personnes vulnérables" - ministère chargé des Affaires sociales
• 104 – programme "Accueil des étrangers et intégration" - ministère chargé de l'Immigration - service de l'aide.

ANNEXE 2 - Organigramme d'ARALIS



IS : Intervenant Social

GSH : Gestionnaire de structure d'hébergement

APROX : Agent de Proximité

APROP : Agent de Propreté

ANNEXE 3 - Extrait du Guide COMED 2008, p96

L'ARTICLE L313-11 DU CESEDA :

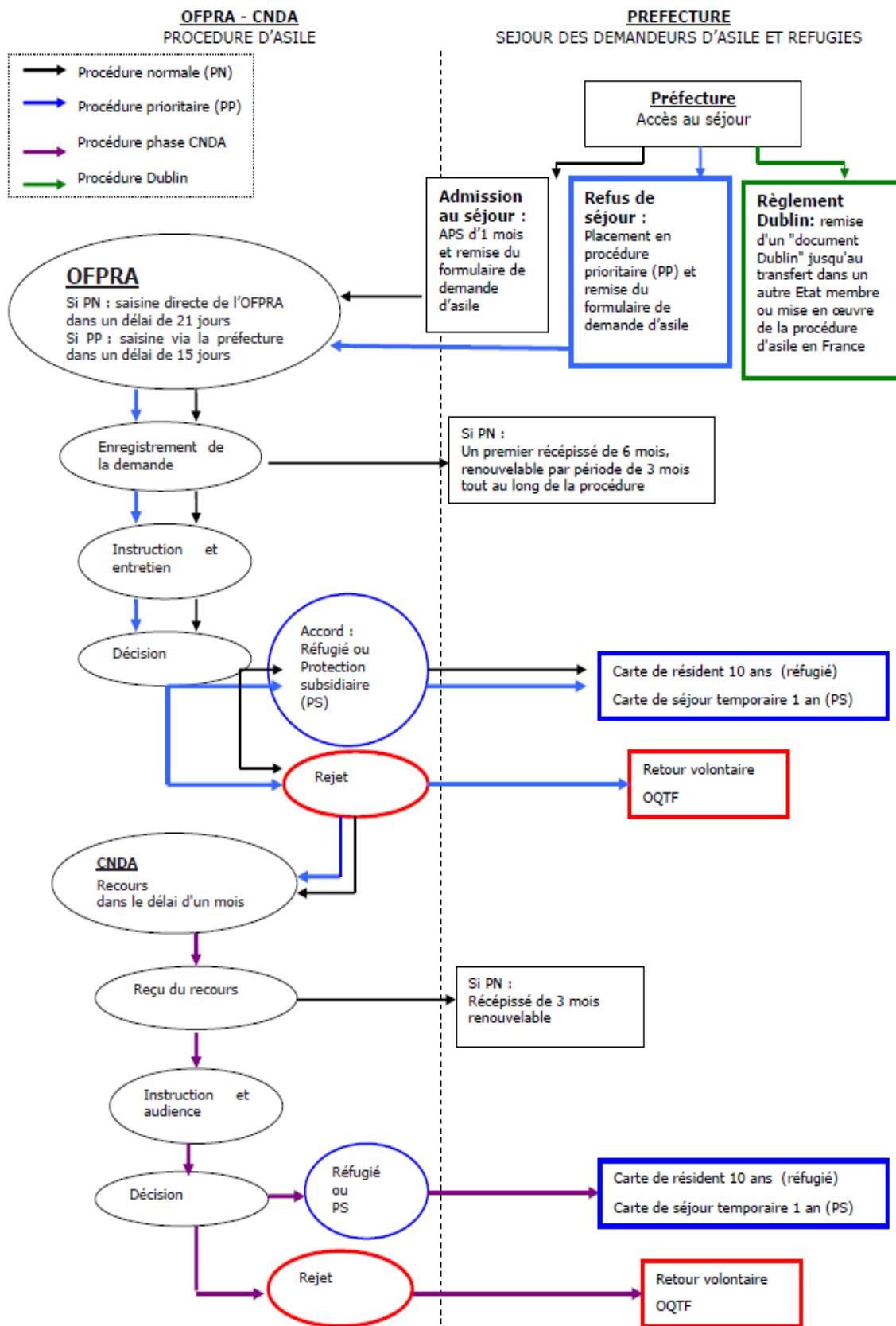
AIDE-MÉMOIRE SUR LES CRITÈRES DE RÉGULARISATION DES SANS-PAPIERS

Résumé	Article L313-11 du Ceseda	E.R.
<i>Sauf si sa présence constitue une menace pour l'ordre public, la carte de séjour temporaire portant la mention "vie privée et familiale" est délivrée de plein droit :</i>		
« Regroupement familial »	1^o À l'étranger dans l'année qui suit son dix-huitième anniversaire ou entrant dans les prévisions de l'article L. 311-3, dont l'un des parents au moins est titulaire de la carte de séjour temporaire ou de la carte de résident, ainsi qu'à l'étranger entré en France régulièrement dont le conjoint est titulaire de l'une ou de l'autre de ces cartes, s'ils ont été autorisés à séjourner en France au titre du regroupement familial [...];	Oui
Jeune entré en France avant l'âge de 13 ans	2^o À l'étranger dans l'année qui suit son dix-huitième anniversaire ou entrant dans les prévisions de l'article L. 311-3, qui justifie par tout moyen avoir résidé habituellement en France avec au moins un de ses parents légitimes, naturels ou adoptifs depuis qu'il a atteint au plus l'âge de treize ans [...];	Non
Jeune confié à l'ASE avant 16 ans	2^o bis À l'étranger dans l'année qui suit son dix-huitième anniversaire ou entrant dans les prévisions de l'article L. 311-3, qui a été confié, depuis qu'il a atteint au plus l'âge de seize ans, au service de l'aide sociale à l'enfance et sous réserve du caractère réel et sérieux du suivi de la formation, de la nature de ses liens avec la famille restée dans le pays d'origine et de l'avis de la structure d'accueil sur l'insertion de cet étranger dans la société française. [...];	Non
Enfants et conjoint de « compétences et talents »	3^o À l'étranger dans l'année qui suit son dix-huitième anniversaire ou entrant dans les prévisions de l'article L. 311-3, dont l'un des parents est titulaire de la carte de séjour « compétences et talents » ou de la carte de séjour temporaire portant la mention « salarié en mission », ainsi qu'à l'étranger dont le conjoint est titulaire de l'une de ces cartes. [...];	Oui
Conjoint de Français	4^o À l'étranger ne vivant pas en état de polygamie, marié avec un ressortissant de nationalité française, à condition que la communauté de vie n'ait pas cessé [...];	Oui
Conjoint de « scientifique »	5^o À l'étranger ne vivant pas en état de polygamie, marié à un ressortissant étranger titulaire d'une carte de séjour temporaire portant la mention « scientifique »;	Oui
Parent d'enfant français	6^o À l'étranger ne vivant pas en état de polygamie, qui est père ou mère d'un enfant français mineur résidant en France, à la condition qu'il établisse contribuer effectivement à l'entretien et à l'éducation de l'enfant dans les conditions prévues par l'article 371-2 du Code civil depuis la naissance de celui-ci ou depuis au moins deux ans, [...];	Non
Protection de la vie privée et familiale	7^o À l'étranger ne vivant pas en état de polygamie, qui n'entre pas dans les catégories précédentes ou dans celles qui ouvrent droit au regroupement familial, dont les liens personnels et familiaux en France, appréciés notamment au regard de leur intensité, de leur ancienneté et de leur stabilité, des conditions d'existence de l'intéressé, de son insertion dans la société française ainsi que de la nature de ses liens avec la famille restée dans le pays d'origine, sont tels que le refus d'autoriser son séjour porterait à son droit au respect de sa vie privée et familiale une atteinte disproportionnée au regard des motifs du refus, [...];	Non
Naissance en France + âge < 21 ans + résidence > 8 ans + 5 ans de scolarité entre 10 et 21 ans	8^o À l'étranger né en France qui justifie par tout moyen y avoir résidé pendant au moins huit ans de façon continue et suivie, après l'âge de dix ans, une scolarité d'au moins cinq ans dans un établissement scolaire français, à la condition qu'il fasse sa demande entre l'âge de seize ans et l'âge de vingt et un ans, [...];	Non
Accident du travail	9^o À l'étranger titulaire d'une rente d'accident du travail ou de maladie professionnelle servie par un organisme français et dont le taux d'incapacité permanente est égal ou supérieur à 20 %, [...];	Non
Apatriote statutaire	10^o À l'étranger qui a obtenu le statut d'apatriote en application du livre VII du présent Code, ainsi qu'à son conjoint et à ses enfants dans l'année qui suit leur dix-huitième anniversaire [...];	Non
Étranger malade	11^o Chapitre en cours	Non

E.R. : entrée régulière exigée (visa ou ancien visa expiré même depuis plusieurs années)

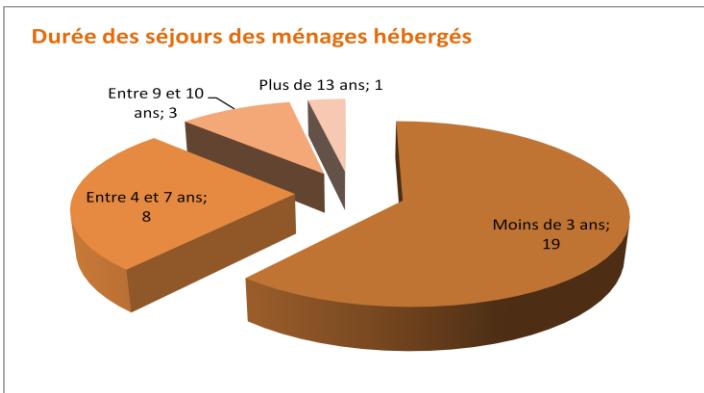
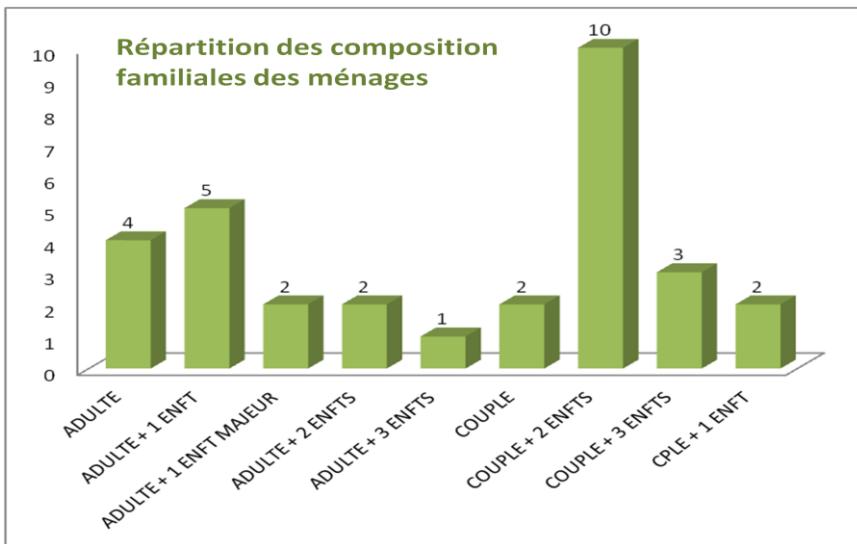
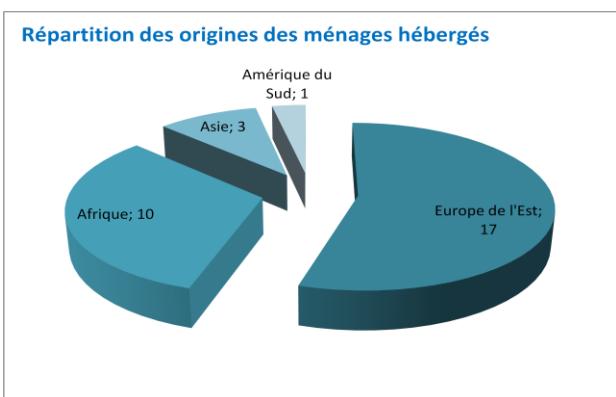
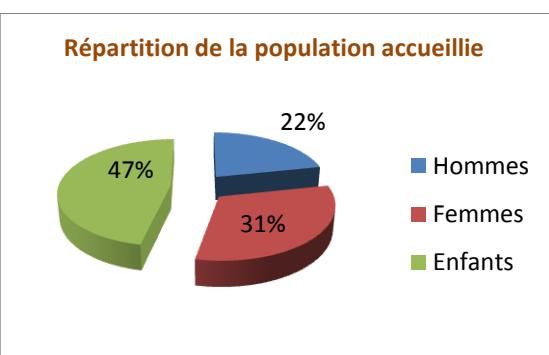
ANNEXE 4 – Extrait du Guide du demandeur d'asile 2013 (Ministère de l'Intérieur – Secrétariat général à l'immigration et à l'intégration)

LA PROCÉDURE D'ASILE ET DU SÉJOUR DU DEMANDEUR D'ASILE EN ABRÉGÉ



ANNEXE 5 – Caractéristiques du public accueilli en janvier 2015

La population prise en charge au centre d'hébergement d'urgence Monplaisir est composée de 92 personnes réparties en 31 ménages.



ANNEXE 6

QUESTIONNAIRE POUR LES RESIDENTS

Madame ou Monsieur :

Date de l'entretien :

- ① Votre vie quotidienne sur le site vous satisfait-elle ?
- ② Quelles relations entretenez-vous avec vos voisins de l'étage et ceux du bâtiment B ?
- ③ Que pensez-vous des réunions d'étage déjà en place actuellement ? Contenu et fréquence. Avez-vous des suggestions à faire ?
- ④ Pensez-vous qu'il serait intéressant d'organiser des réunions avec tous les résidents du bâtiment B ? A quelle fréquence ?
- ⑤ Quels seraient les sujets que vous souhaiteriez aborder ?
- ⑥ Pensez-vous être suffisamment informés ? Si non, quelles sont les informations qui vous font défaut ? (info collective : aide CAF, PMI, nouvelles lois, nouveaux décrets...)

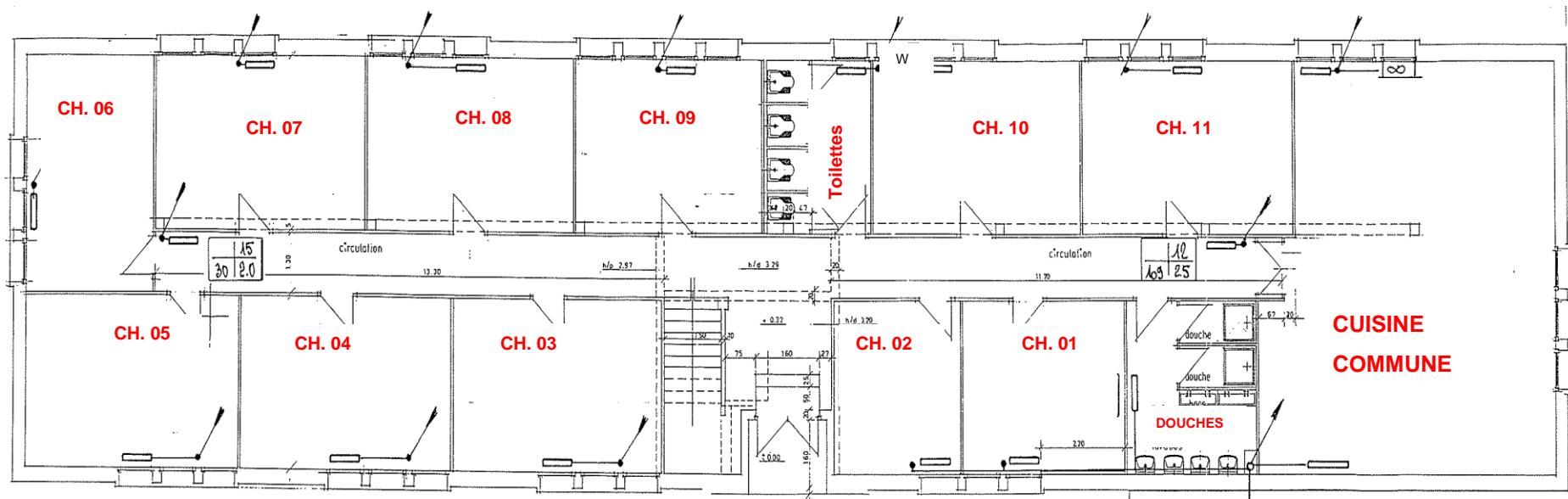
SYNTHESE DES REPONSES AU QUESTIONNAIRE **L'EXPRESSION DES RESIDENTS**

Sur 31 ménages hébergés, 12 ont été reçu en entretien par les intervenants sociaux et ont répondu au questionnaire :

Questions	Synthèse des réponses
Question 1	La majorité des ménages sont peu satisfaits de leur hébergement ; les espaces intimes sont restreints. Ils déplorent devoir partager des parties collectives avec d'autres personnes et se plaignent des différents conflits entre voisins.
Question 2	Les relations sont relativement bonnes mais le fait de partager des parties collectives amènent des désagréments qui aboutissent aux disputes. Les personnes interrogées ne comprennent pas par moment les comportements de leurs voisins. Lorsque certaines personnes reçoivent des visiteurs, la situation se complexifie d'autant plus que parfois les personnes invitées restent tard et font du bruit.
Question 3	Les réunions d'étage sont intéressantes mais en nombre insuffisant. De l'information mais aussi de la régulation des conflits. Souhait relevé : 1 fois/15 jours.
Question 4	Pour moitié de la population interrogée, ce serait intéressant mais le reste préfère avoir des réunions d'étage.
Question 5	La majorité des ménages ont amené les thématiques suivantes : la vie au foyer, le problème des conflits, le bruit, la propreté...
Question 6	Dans la globalité, les informations délivrées par les intervenants sociaux sont satisfaisantes.

ANNEXE 7

PLAN DU BATIMENT B - FTM MONPLAISIR



ANNEXE 8 – PLANNING DU PROJET

Planning du projet

Etapes	Participants	Actions	2014				2015						2016					
			S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	DG/DEX/RS	Présentation du diagnostic + propositions d'actions																
2	RS	Elaboration du budget 2015																
3	CA/DG/DAF	Validation des budgets 2015 par le CA																
4	DIS/DEX/RS/IS/GSH/APROX	Groupes de travail du cadre de référence des interventions sociales																
5	CA/DG/DEX/DIS/RS	Validation du cadre de référence des interventions sociales																
6	IS/GSH/APROX/APROP	Supervision																
7	RS/IS/GSH/APROX	Présentation du diagnostic aux équipes																
8	RS/IS/GSH/APROX	Présentation du travail sur le projet d'accueil aux équipes et organisation des groupes de travail																
9	RS/IS/GSH/autres services	Mise en place des groupes de travail																
10	CA/DG/DEX/RS	Bilan et validation du projet et des nouveaux processus élaborés																
11	RS/IS/GSH/APROX	Bilan et présentation du projet et des nouveaux processus validés																
12	IS/GSH/Résidents	Mise en place des instances de régulation																
13	IS/GSH/RS	Mise en œuvre du nouveau processus d'accueil																
14	IS/Résidents	Mise en place du contrat d'engagement																
15	IS/GSH/Résidents	Mise en place des ateliers de "logement"																
16	RS/Partenaires	Rencontre avec les partenaires																
17	DG/DEX/DP/RS	Réunion sur l'avancement du projet de Monplaisir : date début travaux																
18	RS/DG/DEX	Proposition de la méthodologie de l'élaboration du plan d'action et validation																
19	DEX/RS/GSH/IS/PAROX/APROX	Réunion d'information aux équipes sur le démarrage travaux de Monplaisir et déménagement à GF																
20	RS/GSH/IS/APROX	Organisation du groupe de travail sur le déménagement à GF																
21	RS/GSH/IS/APROX	Groupe de travail organisation déménagement des familles à GF																
22	RS/DG/DEX	Bilan et validation du plan d'action et plan de communication																
23	RS	Elaboration du budget 2016																
24	CA/DG/DAF	Validation du budget 2016 par le CA																
25	IS/GSH/APROX	Formation à l'interculturalité																
26	RS/GSH/DP/Entreprises	Chantier de travaux d'amélioration de l'habitat																
27	RS/IS/APROX/APROP	Installation des salariés concernés à GF																
28	RS/GSH/IS/APROX/APROP	Déménagement des familles à GF																

CA : Conseil d'Administration – **DG** : Directeur Général – **DAF** : Directeur de l'Administration et des Finances - **DEX** : Directeur d'Exploitation – **RS** : Responsable de Secteur territorial – **IS** : Intervenant social - **GSH** : Gestionnaire de structure d'hébergement – **APROX** : Agent de proximité – **APROP** : Agent de propreté

ANNEXE 9 - « Conduire des interventions sociales dans le cadre du logement accompagné » - Cadre de référence interne des interventions sociales



ARALIS

CONDUIRE DES INTERVENTIONS SOCIALES DANS LE CADRE DU LOGEMENT ACCOMPAGNÉ

**CADRE DE RÉFÉRENCE INTERNE DES INTERVENTIONS
SOCIALES**

Mars 2015

SOMMAIRE

Préambule : Pourquoi un cadre de référence interne ?	3
I. ARALIS : opérateur et acteur d'utilité publique	4
1.1 Histoire de l'association, d'un hébergement provisoire au logement accompagné	4
1.2 Les publics accueillis	5
1.3 Les repères législatifs	6
II. Interventions sociales : Objectifs, démarche éthique, valeurs et postures	6
2.1 Objectifs du travail social	6
2.2 Les enjeux éthiques de l'accompagnement	6
2.3 Un accompagnement respectueux des droits des personnes	7
2.4 Un accompagnement co-construit avec les personnes destinataires	8
2.5 Agir entre autonomie et protection	9
III. Une intervention pluridisciplinaire à vocation sociale	9
3.1 Une conjugaison de compétences dédiées reliées par la vocation sociale d'ARALIS	9

Préambule : Pourquoi un cadre de référence interne ?

La vocation d'Aralis est de loger et d'accompagner les populations les plus vulnérables en étroite collaboration avec les partenaires institutionnels et associatifs.

Pour mener à bien ces missions, les équipes professionnelles d'Aralis interviennent au quotidien auprès des résidents afin de les accompagner à construire leur autonomie, leur inclusion et leur reconnaissance dans la société.

Dans un contexte de mutations sociales permanentes, ARALIS souhaite consolider son engagement associatif en articulant les contraintes externes (rarefaction des financements publics...), les contraintes internes (adaptation du bâti...), des ressources (équipes pluridisciplinaires...) et les objectifs stratégiques.

Il s'agit donc de donner du sens en créant des références communes, des valeurs partagées qui sous-tendent les principes organisationnels de notre action.

Pour mener à bien nos missions d'hébergement et d'accompagnement social, l'association mobilise différents dispositifs (accompagnement des migrants vieillissant, référent RSA, ASLL, hébergement d'urgence). Pour répondre à ces derniers de manière spécifique, il a été mis en œuvre un processus de gestion adapté pour donner une lisibilité de l'activité aux financeurs.

La segmentation des missions relatives aux dispositifs interroge le sens, la cohérence et les limites des missions des travailleurs sociaux. Amenés à intervenir sur différents dispositifs, ces derniers sont à la recherche d'un cadre de référence commun dans lequel s'inscrirait l'ensemble de leurs missions, prestations et pratiques professionnelles.

Un cadre de référence de l'intervention sociale a désormais été élaboré. Il définit des repères communs permettant de définir un sens à nos professions et préserver le « pouvoir d'agir » du travail social.

Une démarche associant l'ensemble des acteurs d'Aralis

Cette démarche pilotée par la direction des interventions sociales a été menée en collaboration avec, la gouvernance de l'association, les intervenants sociaux, les directions, les responsables de coordination des interventions sociales, les responsables de secteurs, les agents de proximités et les gestionnaires de structures d'hébergement. Cela a permis, dans le cadre de nombreux groupes de travail, de mettre en exergue les principaux questionnements interrogeant tant les orientations stratégiques de l'Association que les pratiques des professionnels.

Un cadre de référence interne des interventions sociales

La notion de référence est à appréhender dans une dimension dynamique. Ce cadre de référence interne, à l'attention des intervenants sociaux et aux autres professionnels des équipes de sites, est étroitement articulé avec les attentes et besoins des populations accompagnées et ce, dans le cadre des orientations des politiques publiques concernées.

- Des repères établis (les lois et réglementations, les obligations fixées par les financeurs, les attentes de l'association)
- La construction, à partir de l'expérience et de la connaissance de terrain des professionnels, de repères pour les pratiques à la fois en termes de valeurs, de principes éthiques, de positionnement professionnel et de compétences.
- La description de modalités concrètes d'action liées à des situations spécifiques d'intervention, à des publics ou des prestations spécifiques

- La prise en compte de tensions, de paradoxes ou de difficultés et des équilibres qu'elles nécessitent de trouver pour conserver une dynamique professionnelle

I. ARALIS : opérateur et acteur d'utilité publique

1.1 Histoire de l'association, d'un hébergement provisoire au logement accompagné

Suite à la seconde guerre mondiale, la France vit une expansion économique sans précédent et a besoin de main d'œuvre importante. Après avoir attiré lors de la période précédente une immigration d'origine essentiellement européenne (Italiens, Espagnols, Polonais...), les secteurs de l'industrie et du bâtiment font alors appel à une nouvelle main d'œuvre originaire principalement d'Afrique du nord.

Ce mouvement migratoire est vécu par les personnes concernées et les autorités publiques comme une situation provisoire. Les besoins étant à l'époque considérés comme de « courte durée », l'accueil et la vie quotidienne se sont également organisés autour de cet « ultra provisoire ».

Les premières conditions de vie en matière d'habitat vont être déplorables, baraquement de chantiers, foyers dortoirs, bidonvilles. Afin de remédier à cette situation, des mouvements associatifs se sont créés sur incitation des pouvoirs publics. C'est dans cette mouvance qu'en 1951, est donc créée, à l'initiative de la préfecture du Rhône, « La Maison de l'Afrique du Nord », qui deviendra « La Maison des Travailleurs Etrangers » (1970) puis en 1994, l'Association Rhône Alpes pour le Logement et l'Insertion Sociale - ARALIS.

Avec la persistance de la crise économique, le nombre de résidants français augmente. Ainsi, pour des personnes en situation précaire, ARALIS représente une offre de logement abordable. Une nouvelle typologie de public apparaît : femmes seules avec ou sans enfants, demandeurs d'asile, jeunes isolés, familles, étudiants...

En 1990, la loi visant à la mise en œuvre du droit au logement est votée. L'association crée un service d'intervention sociale, pour l'accompagnement des résidants bénéficiaires du RMI, l'accompagnement Social Lié au Logement (ASLL) financé par le conseil général du Rhône et de la Loire et l'accompagnement des résidants étrangers financé par le FAS.

Aujourd'hui, nous devons aussi faire face au vieillissement des anciens travailleurs migrants. Aussi, la mise en place des différents plans quinquennaux de traitement des foyers de travailleurs migrants depuis 1997, ont permis la réhabilitation progressive de notre parc immobilier, la transformation des foyers de travailleurs migrants (forme d'habitat hérité de l'histoire) en résidences sociales avec la mise en place d'un projet social, doit notamment permettre le maintien à domicile des personnes vieillissantes.

Ce fut l'occasion de mieux prendre en compte les dispositions des contrats de ville et notamment de favoriser une meilleure intégration de ces établissements à l'échelle du quartier, de la ville et de l'agglomération.

La crise qui sévit dans le logement social depuis plusieurs années entraîne la création de nouveaux dispositifs (pension de famille par exemple) qui doivent aujourd'hui répondre et s'adapter à ces publics divers et à leurs problématiques spécifiques, victimes de la pénurie générale de logement social.

Face à cette diversité des besoins dans les processus d'exclusion, les pratiques doivent évoluer et s'adapter. Aralis mène donc une réflexion d'ouverture, de recherche et de développement afin de pouvoir répondre à la nécessité de mutation de ses structures.

La question est plutôt aujourd’hui de se situer dans une gamme d’offres en proposant des logements individuels, autonomes et relativement polyvalents.

Aujourd’hui, l’association gère 48 établissements composés de foyers de travailleurs migrants (FTM) et de résidences sociales et accueille plus de 4861 personnes par an (rapport d’activité 2013).

Pour optimiser la palette de réponses existantes Aralis a rejoint le Groupement d’intérêt économique *Est Habitat*. Celui-ci constitue un groupement au carrefour du logement et de l’hébergement. La complémentarité des entités qu’il rassemble lui offre la possibilité d’établir un dialogue innovant et de donner des réponses opérationnelles nouvelles à l’ensemble des acteurs du développement urbain de l’Est de l’agglomération Lyonnaise.

Les missions d’ARALIS s’exercent dans le cadre d’un projet européen, national et local de cohésion et d’inclusion sociale. Le Conseil de l’Europe définit la cohésion sociale comme « *la capacité de la société à assurer le bien-être de tous ses membres et, en réduisant les disparités au minimum et en évitant la marginalisation, à gérer les différences et les divisions, et à se donner les moyens d’assurer la protection sociale de l’ensemble de ses membres*¹ ».

ARALIS exerce ses missions auprès de personnes présentant une situation ou un risque d’exclusion dans le domaine du logement et de la vie sociale. En appui sur leur environnement ordinaire, ses objectifs sont la promotion de leurs capacités d’autonomie dans le logement et la vie sociale.

La gestion d’un parc de logement en amélioration continue et la mise en œuvre de services d’accompagnement social constituent le socle du projet d’ARALIS.

Le terme de « logement accompagné » est retenu pour identifier la double compétence d’ARALIS : une offre diversifiée et territorialisée de logements conçus comme un habitat de transition et une offre d’accompagnement social en proximité des lieux de vie.

1.2 Les publics accueillis

ARALIS retient la notion de « personnes en situation de vulnérabilité » pour qualifier les publics destinataires de son dispositif. Ce terme ne réduit pas la personne à son état de difficulté mais se réfère à des facteurs de risques auxquels certaines personnes se trouvent davantage exposées du fait de leur situation à un moment donné.

La notion de « personnes en situation de vulnérabilité » engage une réponse sociale combinant actions d’informations des droits et devoirs et actions sur les facteurs de vulnérabilité notamment à travers le soutien et la promotion des capacités, des capacités des personnes et leur participation sociale.

L’offre d’accompagnement d’ARALIS s’adapte aux demandes sociales émergentes :

¹ Source : Nouvelle stratégie et Plan d’action du Conseil de l’Europe pour la cohésion sociale approuvés par le Comité des Ministres du Conseil de l’Europe le 7 Juillet 2010

Moins de 30 ans qui n'accèdent pas à l'emploi, femmes seules avec enfants, travailleurs pauvres, séniors précaires... (cf. observatoire des inégalités – Etat des lieux de la pauvreté 2014).

1.3 Les repères législatifs

Loi BESSON n° 90-449 du 31 mai 1990 visant à la mise en œuvre du droit au logement
Loi n° 98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions
Loi SRU n° 2000-1208 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbain
Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale
Loi DALO n° 2007-290 du 5 mars 2007 instituant le droit au logement opposable et portant diverses mesures en faveur de la cohésion sociale
Loi n° 2007-308 du 5 mars 2007 portant réforme de la protection juridique des majeurs
Loi RSA n° 2008-1249 du 1er décembre 2008 généralisant le revenu de solidarité active et réformant les politiques d'insertion
Loi MOLLE n° 2009-323 du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion
Loi ALUR – Accès au Logement et un Urbanisme Rénové, mars 2014.

II. Interventions sociales : Objectifs, démarche éthique, valeurs et postures

2.1 Objectifs du travail social

- Proposer à des personnes en situation de vulnérabilité un logement accompagné afin :
- de créer un contexte et une relation favorable à l'expression de la capacité² maximale des personnes, à la progressive prise en main de leur projet
- favoriser l'accès à l'information relative aux droits et devoirs des personnes
- de leur permettre d'évoluer vers un habitat ordinaire ou adapté à leur situation (logement dans le parc privé ou social, CHRS, EHPAD etc.)
- Contribuer à rendre supportables les conditions de vie dans l'attente d'une amélioration
- Développer un cadre de vie quotidien et une dynamique collective favorisant le vivre-ensemble

2.2 Les enjeux éthiques de l'accompagnement

« Les situations dans lesquelles se trouvent les usagers mettent parfois les professionnels devant des questions sans réponse immédiate auxquelles aucune posture fixée à l'avance ni aucun fonctionnement préétabli ne peuvent répondre »³. Dans ce cadre, ARALIS doit être attentive à soutenir un questionnement éthique individuel et collectif pour « amener une ressource de pensée indispensable pour maintenir vivant le désir d'agir pour et surtout avec l'autre ».⁴

² En référence à la notion « d'empowerment »

³ Source : « La bientraitance, définition et repères pour sa mise en œuvre » - ANESM - juillet 2008, p. 35

⁴ Idem

ARALIS pose comme principe éthique que l'accompagnement ne déresponsabilise pas l'accompagné des choix et des actes qu'il pose ou ne pose pas. Il est également « responsable de l'usage qu'il choisit de faire du cadre d'accompagnement qui lui est proposé ou imposé ». L'accompagnant est pour sa part responsable de ses « actes et choix (...) en vue d'aider l'autre à choisir et agir dans le cadre institutionnel qui est celui de l'accompagnement »⁵.

2.3 Un accompagnement respectueux des droits des personnes

Tous les professionnels adoptent et maintiennent un positionnement objectif et sans jugement de valeur vis-à-vis des personnes accueillies et accompagnées.

Les professionnels sont attentifs aux principes de bonnes pratiques professionnelles en matière de bientraitance⁶ :

- Ils développent une attention permanente « au respect de la personne, de sa dignité et de sa singularité »
- Ils adoptent « une posture professionnelle, une manière d'être, d'agir et de dire soucieuse de l'autre »
- Ils sont attentifs au « choix que le résidant exprime concernant le lieu, le rythme et les modalités de vie »
- Ils sont attentifs à mener une démarche d'objectivation
Cette démarche signifie l'appréciation systématique de :
 - La pertinence (les finalités de l'action sont-elles en cohérence avec les objectifs de la personne ?)
 - La cohérence (l'action constitue-t-elle une réponse adaptée aux besoins ou problèmes identifiés ?)
 - L'impact (quels sont les effets de l'action, souhaités ou non ?)
 - L'efficacité (les résultats obtenus sont-ils conformes aux objectifs retenus, aux besoins identifiés ?)
 - L'efficience des actions conduites (les résultats sont-ils à la mesure de l'ensemble des moyens mobilisés?).

Le droit des personnes s'exerce dans un cadre spécifique, celui du logement, du lieu de vie etc. :

- Les professionnels doivent garantir le cadre contractuel (droits et devoirs)
- Les professionnels doivent garantir le respect de l'espace privé sauf en cas de nécessité de service (cf. contrat de résidence ou d'hébergement)
- Les professionnels d'Aralis ne peuvent se substituer au droit commun et aux autorités légales (en dehors de délégations clairement définies avec les pouvoirs publics à travers des conventions signées).

Les professionnels sont informés des droits des personnes et prennent en compte ces droits dans la conduite de leurs missions :

- ARALIS s'engage à diffuser et actualiser les connaissances des professionnels en matière de droits des résidants (formation, supports d'information, action des services supports)

⁵ Les principes soulignés dans ce paragraphe sont issus d'un article de Martine BEAUVIAIS, « vers une éthique de l'accompagnement »

⁶ ANESM : Recommandation de bonnes pratiques professionnelles : « la bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre ». Page 14 et 15

- Les professionnels respectent les droits fondamentaux des personnes tels qu'énoncés dans le code civil⁷ et notamment le respect de la vie privée et de la dignité.
- En cas de doute concernant l'existence de droit et leur mise en application, ils peuvent solliciter les fonctions hiérarchiques et les fonctions-supports

Les droits des personnes sont articulés avec des devoirs identifiés par le droit commun, les clauses du contrat et le règlement de fonctionnement. Il est fait recours si nécessaire au rappel à la règle et aux procédures qui en découlent.

A partir des ressources mobilisables, les intervenants sociaux créent un cadre d'accompagnement respectueux de la personne et de ses droits :

- Ils recueillent l'avis de la personne dans le cadre de rencontres régulières
- Ils l'informent en continu sur le déroulement et les modalités de son accompagnement

2.4 Un accompagnement co-construit avec les personnes destinataires

L'accompagnement des personnes est une co-construction dans laquelle l'accompagnant s'efforce de créer un contexte et une relation favorable à l'expression de la capacité maximale des personnes à agir pour leur projet.

Les professionnels s'appuient sur les modalités suivantes de co-construction de l'accompagnement :

- La contractualisation de l'accompagnement
- Le dossier d'accompagnement informatisé (ISIS)
- Les temps de rencontre réguliers notamment ceux qui sont fixés pour certains dispositifs
- La mobilisation et la coordination partenariale

L'accompagnement s'inscrit dans un espace-temps créé par la mesure du dispositif applicable (ex : 6 mois pour ASLL) et/ou les conditions de vie de la personne :

- Le projet d'accompagnement s'inscrit dans les limites des droits auxquels les publics sont éligibles
- Les professionnels exercent leurs accompagnements en autonomie et en responsabilité dans le cadre de la mesure ou du dispositif applicable ou du choix exprimé par la personne
- Les professionnels doivent rester conscients des limites de leurs interventions car ils ne peuvent agir sur l'ensemble des paramètres exogènes de vie des personnes
- Les situations interstitielles, en limite des dispositifs ou évoluant en dehors de ces derniers, donnent lieu à une appréciation au cas par cas, dans le cadre d'une délibération interne. Le professionnel ne peut seul prendre une décision hors cadre.⁸

⁷ Articles 9 et 16 du code civil

⁸ Référence à la notion de transgression validée par l'institution : Voir j. FURTOS.

Les publics accompagnés s'inscrivent dans des dynamiques de construction identitaire et d'appartenances sociales multiples et évolutives. Les professionnels ne peuvent se référer à un modèle de socialisation unique. Ils doivent composer avec le contexte de vie des personnes, leurs ressources, leurs références et singularités. Les accompagnants ne disposent pas du seul projet légitime mais sont amenés à le construire et à lui donner sens avec le bénéficiaire au cours de l'accompagnement.

Etre exposé à des écarts, à des troubles de comportements ou à des conflits fait partie de l'environnement du travail social. Les professionnels doivent composer avec ces problématiques dans la limite où elles n'empêchent pas l'accompagnement. Il est cependant nécessaire de se poser des limites, de connaître et adopter les comportements de prévention et prendre relais auprès de l'équipe et la hiérarchie.

L'intervenant social doit user de sa capacité à mobiliser les différentes ressources possibles pour répondre aux besoins des personnes, par sa connaissance du droit applicable, des dispositifs, des ressources du territoire, par le biais de ses réseaux, du travail partenarial.

2.5 Agir entre autonomie et protection

Les professionnels conservent une vigilance permanente quant à la protection due aux personnes. Ils informent et alertent lors de l'identification de risques liés à la situation des personnes. Ils signalent également lorsque la situation d'aide dans laquelle ils sont engagés les met en difficulté et/ou comporte un risque pour la qualité de l'accompagnement.

III. Une intervention pluridisciplinaire à vocation sociale

3.1 Une conjugaison de compétences dédiées reliées par la vocation sociale d'ARALIS

ARALIS affirme la contribution de tous les « métiers » à sa mission sociale :

- La vocation sociale d'ARALIS concerne tous les salariés
- Elle se décline à travers la gestion locative et sociale de proximité et dans l'intervention sociale
- Le travail social est le cœur de métier et le champ de compétence des intervenants sociaux
- Chaque métier contribue à l'accompagnement social dans une démarche pluridisciplinaire

ARALIS affirme la nécessité de métiers et de compétences spécialisés pour assurer la qualité de son offre :

- Chaque métier se réfère à un descriptif de fonctions internes
- Chaque métier dispose des informations, outils et méthodes nécessaires à sa fonction
- Les fonctions supports mettent à disposition et actualisent les connaissances nécessaires à l'exercice de chaque métier

Le travail en équipe est garanti par une organisation adaptée :

- L'organisation opérationnelle garantit l'effectivité du travail en équipe de site et de secteur
- Les fonctions transversales viennent en appui stratégique et technique aux équipes
- La réflexion et le travail d'équipe est conduit en interne et étayé par des tiers extérieurs

Le travail en équipe favorise la qualité de l'accompagnement :

- Il vise le partage des situations vécues et observées par les différents métiers
- Il permet la formulation d'une intention commune
- Il organise la répartition des actions à mener en fonction des champs de compétence de chacun dans l'équipe

L'implication individuelle de chaque professionnel doit favoriser le travail d'équipe :

- Chacun doit prendre part au fonctionnement et à la dynamique d'équipe
- En cas de difficulté, tout professionnel peut solliciter un autre membre de l'équipe de site et de secteur, son responsable hiérarchique ou un service support
- Les professionnels se réfèrent à la charte des comportements professionnels

Le travail d'équipe doit respecter la confidentialité des informations concernant les usagers :

- Le partage d'informations est réalisé selon les principes du « partage d'information à caractère secret⁹ » tant en interne qu'en externe
- Les professionnels respectent, dans leurs intentions et leurs modalités d'application, le principe de la préservation de l'intérêt de la personne dans le partage d'information
- Le partage d'information se limite aux informations strictement utiles à l'exercice des métiers dans le cadre des missions d'ARALIS
- L'accord de l'usager est systématiquement recherché lors du partage d'information le concernant
- Les professionnels peuvent se référer en cas de doute à leur responsable hiérarchique ou à une fonction transversale
- Le résidant dispose de droit à l'accès à son dossier et la procédure lui est communiquée
- Le traitement des données est opéré dans le cadre de la réglementation informatique et liberté.

Ce document « Cadre de référence des Interventions sociales »

Est disponible Sur Mosaique

Contact Service DIS : Marie-Anne FARRIOL – Mail : marieanne.farriol@aralis.org - Tel : 04 72 75 62 86

⁹ Ce terme désigne, quel qu'en soit le support, le processus de communication, d'informations à caractère secret entre professionnels d'un même établissement ou service (partage interne) avec des partenaires (partage externe) en vue de permettre l'accompagnement des usagers (ANESM, recommandation de bonnes pratiques professionnelles : Le partage d'informations à caractère secret – 2010)

ANNEXE 10 - Budget prévisionnel de l'action notifié par la DDCS en juillet 2015

3-2. Budget prévisionnel de l'action

Le total des charges doit être égal au total des produits.

Année ou exercice 2015 – du 1^{er} janvier au 31 décembre 2015

CHARGES	2015	PRODUITS	2015
I. Charges directes affectées à l'action	435 375	I. Ressources directes affectées à l'action	486 318
60 – Achat	161 074	70 – Vente de produits finis, prestations de services, marchandises	
Prestations de services	0		
Prestation de sécurité	51 875		
Produits de première nécessité	77 920		
Achats matières et fournitures	22 576		
Autres fournitures	8 703	74- Subventions d'exploitation(1)	
61 - Services extérieurs	35 410	Etat: (précisez le(s) ministère(s) sollicité(s))	476 737
Locations	4	DDCS 69	354 344
Entretien et réparation	34 651	ALT	122 393
Assurance	0	Reprise quote-part de fonds dédiés N-1	
Blanchissage	756	Région(s):	
62 - Autres services extérieurs	23 861	-	
Rémunérations intermédiaires et honoraires	5 463	Département(s):	
Documentation, Publicité, publication	501	-	
Déplacements, missions	3 268	Commune(s):	
Déplacements résidants	0		
Frais d'animation	13 320	-	
Frais postaux et télécommunications	1 304	-	
Autres services extérieurs	4	-	
63 - Impôts et taxes	7 797	-	
Impôts fonciers	2 657	Organismes sociaux (à détailler):	
Autres impôts et taxes	5 140	-	
64- Charges de personnel	196 228	-	
Salaires et charges sociales	192 805	Fonds européens	
Interim	3 423	CNASEA (emploi aidés)	
Autres charges de personnel	0	Autres aides, dons ou subventions affectées	
65- Autres charges de gestion courante	0	-	
66- Charges financières	0	75 - Autres produits de gestion courante	9 581
67- Charges exceptionnelles	0	76 - Produits financiers	
68- Dotation aux amortissements	11 005	78 – Reprises sur amortissements et provisions	
	0		
I. Charges indirectes affectées à l'action	50 943	I. Ressources indirectes affectées à l'action	
Frais de structure subventionnés	50 943		
Contribution GR	0		
TOTAL	486 318	TOTAL	486 318

L'association sollicite pour le dispositif Hébergement d'Urgence Monplaisir une subvention de 354 344 € qui représente 72.86 % du total des produits

ANNEXE 11

CONTRAT D'ENGAGEMENT

Projet individuel de séjour

Entre

Le Centre d'hébergement d'urgence , situé au , à , représenté par l'Intervenant Social référent du ménage : , ayant reçu tous pouvoirs à l'effet des présentes,

D'une part,

Et

M ou Mme , représentant le ménage,

D'autre part.

Il a été exposé ce qui suit :

Article 1 : Objet

Ce contrat a pour objet, sur la base du projet individuel de séjour du ménage de :

- définir les engagements réciproques de toutes les parties
- préciser les étapes nécessaires à sa réalisation
- fournir une base pour mesurer l'évolution de la situation du ménage.

Article 2 : Le projet individuel de séjour du ménage

Ce projet est établi conjointement entre le représentant du ménage et l'intervenant social référent pour une période identique au contrat d'hébergement (6 mois) et sera réadapté par la suite selon l'évolution de la situation sociale du ménage. Ainsi, les objectifs définis pour la période sont :

OBJECTIF GLOBAL	<i>ex : Gestion de l'attente de Titre de Séjour</i>
<i>Description succincte de la situation qui motive la définition de cet objectif :</i>	
<i>Engagement n°1</i>	<i>ex : Incription à des cours de langue française</i>
<i>Indicateur(s)</i>	<i>ex : Progression dans la maîtrise de l'oral</i>
<i>Mesure(s)</i>	<i>ex : Diminution du nombre de Rdv pour demande d'aide administrative</i>

	Objectif atteint	Partiellement atteint	Non atteint
BILAN			

Suite à donner

Article 3 : Les modalités d'intervention

L'équipe du centre d'hébergement proposera au ménage des participations à des temps de rencontres collectives sous forme de « Temps café », et de réunions d'étage... qui auront pour but de permettre des échanges d'informations sur des thématiques définis et aussi de réguler le climat social dans le site.

L'accompagnement individuel sera réalisé à partir des rendez-vous individuels convenus entre l'Intervenant social référent et le ménage. La fréquence de ces rencontres sera définie d'un commun accord entre les deux parties.

Article 4 : Obligations réciproques

Le ménage s'engage à :

- respecter les rendez-vous individuels avec l'intervenant social référent ;
- informer immédiatement l'intervenant social référent de tout changement intervenu dans la situation personnelle ;
- participer dans la mesure du possible aux temps de rencontres collectifs.

L'intervenant social s'engage à :

- tenir à jour le dossier social du ménage en enregistrant régulièrement les éléments dans la base informatique ISIS ;
- faire les points réguliers avec le ménage sur l'évolution de sa situation ;
- suivre les objectifs définis conjointement.

Article 7 : Obligations réciproques

Ce présent contrat est établi pour la période du au
Les deux parties s'engagent à se rencontrer de manière régulière afin de suivre les objectifs du projet de séjour. La fin de cette période fera l'objet d'un bilan permettant de déterminer les suites à donner.

Fait à Lyon, le

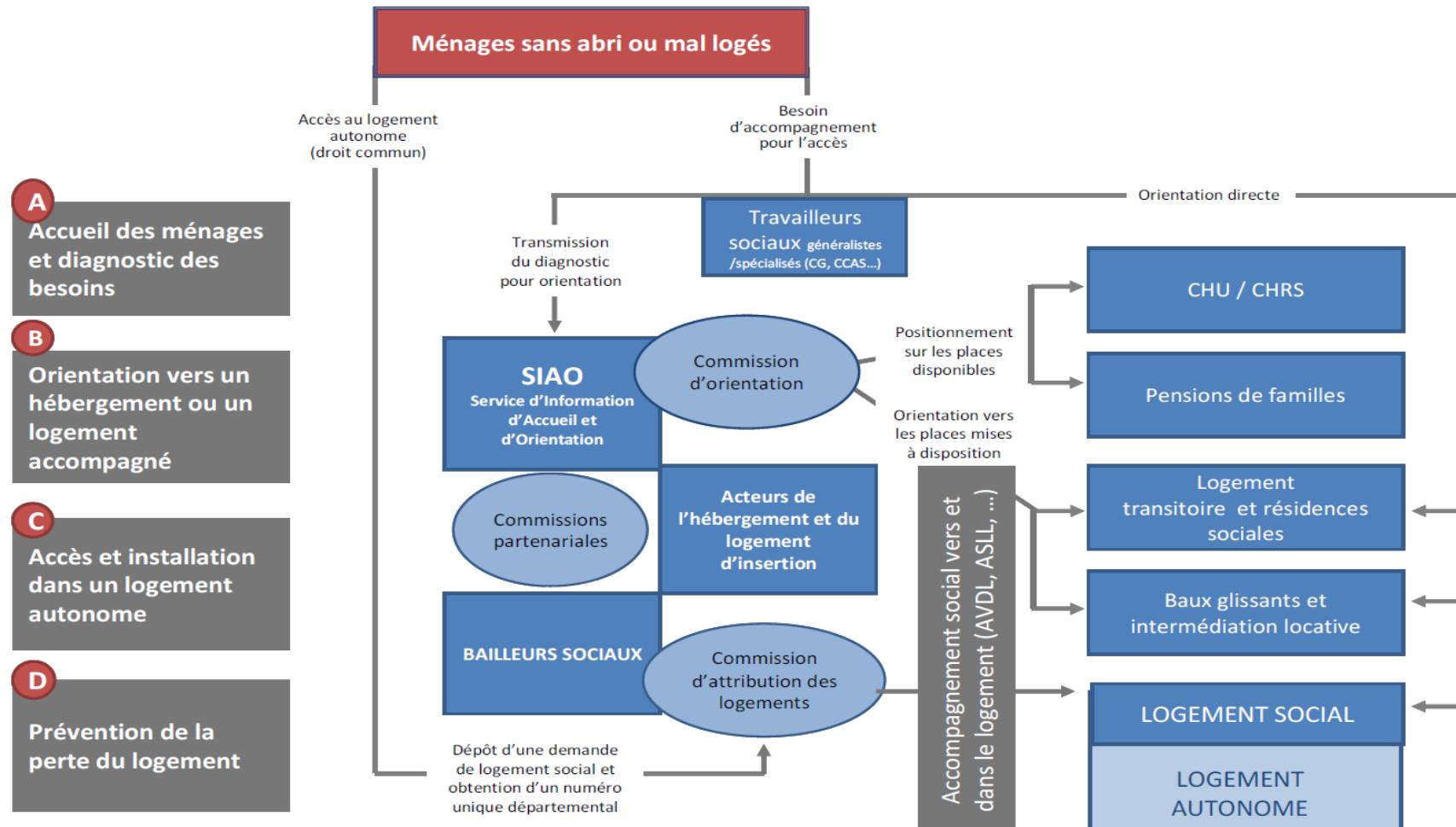
Le ménage

Apporter la mention « lu et approuvé »

Pour ARALIS, et par délégation,

L'Intervenant Social référent,

ANNEXE 12 : Articulation entre logement et hébergement en Rhône-Alpes, extrait du Guide à destination des acteurs de l'hébergement, du logement d'insertion et du logement social 2013, p. 22



FRANÇON - PAO	Laetitia	Septembre 2015
Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale		
ETABLISSEMENT DE FORMATION : ARAFDES LYON		
ENGAGER UN PARCOURS LOGEMENT ASCENDANT POUR LES FAMILLES IMMIGRÉES DES LEUR ACCUEIL EN CENTRE D'HEBERGEMENT D'URGENCE		
<p>Résumé :</p> <p>Le flux migratoire renforcé par le déséquilibre économique et social fait croître l'augmentation du nombre de personnes sans-abri en France.</p> <p>Le centre d'hébergement d'urgence Monplaisir héberge et accompagne les familles immigrées vers leur insertion sociale. Toutefois, plusieurs difficultés sont repérées : le mal être de certains résidents, la situation de la longue attente de la décision du droit au séjour, les conflits entre les personnes hébergées, le malaise des professionnels, le repli sur soi.</p> <p>Ce mémoire s'attache à repenser le projet de cet accueil afin de définir un accompagnement individualisé. Dans l'attente de leur régularisation administrative, il s'agira de redonner une dignité aux personnes, de favoriser leur insertion sociale en prenant en compte l'interculturalité par une démarche de décloisonnement et de professionnalisation. Tout ce travail va donner au séjour des familles une légitimité nouvelle et ainsi un sens aux professionnels.</p>		
<p>Mots clés :</p> <p>Centre d'hébergement d'urgence, CHU, exil, partenariat, accompagnement individualisé, exclusion, précarité, parcours logement, interculturalité, attente, décloisonnement, professionnalisation, insertion sociale, projet d'établissement, déménagement.</p>		
<p><i>L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></p>		