

**DIVERSIFIER L'OFFRE DE SERVICE DU POLE
HEBERGEMENT INSERTION AFIN DE REpondRE PLUS
LARGEMENT AUX BESOINS DES PERSONNES EN
SITUATION DE GRANDE PRECARITE**

**INTEGRER ET DEVELOPPER UN POINT D'ACCUEIL DE JOUR POUR
PERSONNES SANS DOMICILE FIXE**

Anne-Catherine MULLER

Remerciements

Je tiens à remercier :

Mme Gloaguen, Directrice de mémoire à l'ARIF, pour sa guidance, son investissement et ses précieux conseils,

Les formateurs de l'ARIF pour leurs apports théoriques,

L'Association AUXILIA pour m'avoir permis de me rendre en formation,

Les chefs de service du Pôle Hébergement et Insertion qui ont assuré le fonctionnement des structures pendant mes périodes de formation,

Mes enfants pour leur patience et leur compréhension,

Et enfin, mon mari pour sa solidarité, son soutien, son écoute et sa collaboration.

Sommaire

Introduction	1
1 Les éléments de contextualisation.....	5
1.1 Rappel historique	5
1.1.1 Du vagabond au Sans Domicile Fixe, l'exclusion à travers les siècles.....	5
1.2 Politiques publiques, de l'Europe au département.....	9
1.2.1 La lutte contre l'exclusion sociale : un défi européen.....	9
1.3 Politiques publiques sur le plan national et départemental	11
1.3.1 L'évolution et la complexité des politiques publiques de lutte contre l'exclusion	11
1.3.2 Du droit au logement au logement d'abord.....	13
1.3.3 Du droit des usagers	18
1.4 Les minima sociaux	19
1.5 Le plan pauvreté.....	22
1.6 Le Plan Départemental d'Action pour le Logement des Personnes Défavorisées (PDALPD) des Hauts-de-Seine 2014-2018 :	23
1.7 Le public concerné.....	25
2 Présentation de l'Association AUXILIA implantée dans le département des Hauts-de-Seine, diagnostic et enjeux liés à la reprise du PAJ	29
2.1 Présentation de l'Association AUXILIA	29
2.1.1 Historique.....	29
2.1.2 Gouvernance de l'Association, un changement récent	31
2.1.3 Projet Associatif.....	33
2.1.4 Le pôle Hébergement Insertion, un processus de diversification en marche depuis 2015	34
2.1.5 Le développement du pôle : une commande associative claire	35
2.2 La reprise du Point d'Accueil de Jour.....	36
2.2.1 Implantation dans le département des Hauts-de-Seine, des besoins dans le Sud du département.....	36
2.3 Présentation du Point d'Accueil de Jour.....	36
2.4 Etat des lieux lors de la reprise du Point d'Accueil de Jour, diagnostic et enjeux.....	37

2.4.1	Le diagnostic.....	37
2.4.2	La reprise du PAJ, des enjeux multiples	48
3	Piloter le projet du pôle Hébergement Insertion et intégrer le Point d'Accueil de Jour afin de répondre aux besoins des personnes en grande précarité et SDF.....	53
3.1	Fédérer les différents services autour du projet de diversification du pôle hébergement et insertion	53
3.2	Piloter le pôle Hébergement et Insertion.....	53
3.2.1	Construire des passerelles et mutualiser les ressources humaines entre les différents services.....	55
3.2.2	Proposer des réunions plénières à l'ensemble des salariés du pôle	56
3.2.3	Formaliser et écrire le projet de pôle regroupant les différentes structures	57
3.2.4	Communiquer, réactualiser les outils et développer les partenariats du pôle .	57
3.2.5	Répondre plus largement aux besoins d'un public en situation de grande précarité	58
3.3	Intégrer et organiser le service PAJ	59
3.3.1	La construction du poste de chef de service sur le CMA et le PAJ.....	59
3.3.2	Structurer l'accompagnement social	61
3.3.3	Créer un second espace collectif dédié aux familles et renforcer l'équipe.....	62
3.3.4	Elaborer le projet de service en garantissant l'exercice des droits et libertés des personnes accueillies	63
3.3.5	Construire les autres outils de la loi 2002-02.....	65
3.3.6	Développer les partenariats	66
3.3.7	Evaluer	68
3.4	La gestion des ressources humaines, la formation du personnel, les indicateurs financiers.....	68
3.4.1	Mener une politique de formation.....	68
3.4.2	Lutter contre l'usure professionnelle et créer des opportunités pour les professionnels	69
3.4.3	Construire un outil de GPEC.....	70
3.4.4	Faire un diagnostic sécurité	70
3.4.5	Rédiger le DUERP	71
3.4.6	Les ressources financières et leur diversification	72
3.4.7	Calendrier du plan d'actions 2018-2020.....	73
	Conclusion.....	75
	Bibliographie.....	79

Liste des annexesI

Liste des sigles utilisés

- AAH : Allocation aux Adultes Handicapés
- ADA : Allocation des Demandeurs d'Asile
- ALSA : Association pour le Logement des Sans-Abri
- ALT : Allocation Logement Temporaire
- AMS : Allocation Mensuelle de Subsistance
- ANESM : Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux
- ANRU : Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine
- API : Allocation de Parent Isolé
- ASE : Aide Sociale à l'Enfance
- ASI : Allocation Supplémentaire d'Invalidité
- ASP : Agence des Services et des Paiements
- ASPA : Allocation de Solidarité aux Personnes Agées
- ATA : Allocation Temporaire d'Attente
- ATD Quart Monde : Agir Tous pour la Dignité du Quart Monde
- CA : Conseil d'Administration
- CAARUD : Centre d'Accueil et d'Accompagnement à la Réduction des risques pour Usagers de Drogues Sida Paroles
- CADA : Centre d'Accueil de Demandeurs d'Asile
- CAF : Caisses d'Allocations Familiales
- CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles
- CCAS : Centre Communal d'Action Sociale
- CDAPH : Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées
- CDD : Contrat à Durée Déterminée
- CDI : Contrat à Durée Indéterminée
- CER : Contrat d'Engagements Réciproques
- CHRS : Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale
- CHU : Centre d'Hébergement d'Urgence
- CMA : Centre de Mise à l'Abri
- CMP : Centre Médico-Psychologique
- CNLE : Conseil National des politiques de Lutte contre la pauvreté et l'Exclusion sociale
- CNRS : Centre National de la Recherche Scientifique
- COPIL : Comité de Pilotage
- CPH : Centre Provisoire d'Hébergement
- CRP : Centre de Rééducation Professionnelle
- CVS : Conseil à la Vie Sociale
- DAHO : Droit à l'Hébergement Opposable
- DALO : Droit Au Logement Opposable
- DGAS : Direction Générale de l'Action Sociale
- DGCS : Direction Générale de la Cohésion Sociale
- DIHAL : Délégation Interministérielle à l'Hébergement et à l'Accès au Logement
- DP : Délégué du Personnel
- DRIHL : Direction Régionale et Interdépartementale de l'Hébergement et du Logement
- DUERP : Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels et psycho-sociaux
- EAD : Enseignement A Distance

- EDAS : Espace Départemental d'Action Sociale
- EMPP : Equipe Mobile Psychiatrie Précarité
- ETP : Equivalent Temps Plein
- FAS : Fédération des Acteurs de la Solidarité
- FNARS : Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réadaptation Sociale
- FSL : Fonds de Solidarité Sociale
- GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
- GUL : Garantie Universelle des Loyers
- HAS : Haute Autorité de Santé
- HLM : Habitation à Loyer Modéré
- HPST : loi portant réforme de l'Hôpital et relative aux Patients, à la Santé et aux Territoires
- HUDA : Hébergement d'Urgence pour Demandeurs d'Asile
- INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
- MSA : Mutuelle Sociale Agricole
- OFII : Office Français de l'Immigration et de l'Intégration
- OFPRA : Office Français de Protection des Réfugiés et Apatrides
- PAJ : Point Accueil de Jour
- PDAHI : Plan Départemental d'Accueil, d'Hébergement et d'Insertion
- PDALPD : Plan Départemental d'Action pour le Logement des Personnes Défavorisées
- PE - PS : Projet d'Etablissement - Projet de Service
- PNAI : Plan d'Action pour l'Inclusion sociale
- PNRU : Programme National de Rénovation Urbaine
- PPAE : Projet Personnalisé d'Accompagnement à l'Emploi
- RMI : Revenu Minimum d'Insertion
- RSA : Revenu de Solidarité Active
- SAHI : Schéma d'Accueil, d'Hébergement et d'Insertion
- SAMSAH : Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés
- SDF : Sans Domicile Fixe
- SIAO : Service Intégré de l'Accueil et de l'Orientation
- SMIC : Salaire Minimum de Croissance
- SRU : Solidarité et Renouvellement Urbain
- ZUS : Zone Urbaine Sensible

Introduction

*« Il y a des hommes et des femmes qui souffrent et qui perdent pied. Il y a des hommes et des femmes qui ont été laissés de côté, qui sont tombés, qui sont brisés. [...] L'exclusion est notre défaite. Parce qu'elle n'est pas un phénomène d'ordre individuel mais bien un phénomène d'ordre social, l'exclusion est notre défaite collective ».*¹

Marquée par le discours du 5 mai 1998 de Martine Aubry à l'Assemblée Nationale, dans lequel elle présentait son projet de loi sur la lutte contre les exclusions, j'ai souhaité travailler sur la question de l'exclusion et sur l'état des lieux 20 ans après.

Le vagabondage, la marginalité et l'errance ont existé de tout temps. Nous pouvons tout de même noter que depuis la deuxième guerre mondiale, nous assistons à l'émergence de difficultés sociales nouvelles, générées en partie par le contexte économique, la crise du logement et la mutation du marché du travail. L'évolution de la technique et l'apparition des nouvelles technologies ont laissé une frange de la population hors emploi. La pauvreté a également gagné du terrain et de nombreuses personnes sont aujourd'hui en difficulté sociale et/ou économique malgré leur situation d'emploi. Ces différents éléments créent une distorsion qui peut rapidement mener dans un engrenage de désocialisation. L'enjeu lié à l'inclusion sociale dépasse aujourd'hui les contours nationaux. En effet, les flux migratoires et l'ouverture des frontières demandent une concertation européenne.

Sur le plan national, la volonté politique est forte mais les résultats pour les personnes en situation d'exclusion restent mesurés voire mitigés. En effet, le manque de logements sociaux et très sociaux, la saturation des dispositifs de l'urgence et de l'insertion sociale ajoutent de l'exclusion à l'exclusion. Ce phénomène renforce les difficultés des personnes en situation de très grande précarité et les conduit fréquemment à « décrocher » complètement.

La lourdeur des démarches administratives, la complexité et le cloisonnement des différents dispositifs perdent les personnes qui luttent déjà pour leurs besoins fondamentaux (dormir au chaud, manger, se laver...). Les différents textes de lois et propositions ressemblent à un empilement de mesures qui prouvent la priorité absolue de travailler sur cette question mais font peut-être émerger un souci d'efficacité.

Les personnes en situation d'exclusion sont régulièrement confrontées à des difficultés d'ordre individuel qui les isole du corps social. Le manque de travail marque une perte de vie sociale. Le phénomène personnel peut être une rupture sentimentale, un divorce, une addiction qui « détache » la personne et rompt les liens familiaux et sociaux.

¹ DUPRIET R., LADSOUS J., LEROUX D., et al., 2002, *La lutte contre l'exclusion, une loi, des avancées, de nouveaux défis*, 1^{ère} éd., Rennes : ENSP, 102 p.

Ces différents éléments peuvent mener à la rue. Le livre *Les Naufragés* de Patrick Declerck éclaire sur la difficulté de ces personnes qui se retrouvent sans rien. Il tente également de détiésser cette idée qu'être sans domicile fixe serait un choix. La rue est violente et induit, pour supporter cette situation des conduites addictives et/ou des pathologies psychiatriques car, la rue peut aussi rendre fou.

Educatrice spécialisée dans le champ du handicap mental et psychique, j'ai rapidement accédé à un poste de chef de service sur un pôle regroupant trois structures, un Accueil Temporaire, un Accueil de Jour et un Service Médico-Social pour Adultes Handicapés (SAMSAH) spécifique troubles psychiques. Quittant ma région d'origine, j'ai décidé d'aller à la découverte d'un nouveau secteur qui m'a toujours intéressée, à savoir l'inclusion sociale (regroupant l'hébergement d'urgence et l'insertion). Directrice du pôle Hébergement Insertion de l'Association AUXILIA depuis avril 2015, je suis chargée du développement de cette activité. L'Association œuvre dans des secteurs différents. Elle pilote des dispositifs d'hébergement mais intervient également dans le champ du handicap, elle gère un Centre de Rééducation Professionnelle et propose de l'Enseignement A Distance à des personnes en difficulté et majoritairement à des détenus de prison. Plus de 800 bénévoles sur toute la France coordonnent cette mission.

A l'heure de la rationalisation des coûts et des principes de mutualisation, j'ai été missionnée par le Conseil d'Administration de l'Association AUXILIA pour développer le pôle Hébergement Insertion, afin de préserver l'identité, le savoir-faire et la culture associative. En fonction des besoins recensés sur le territoire et en lien avec le financeur, à savoir la Direction Régionale et Interdépartementale de l'Hébergement et du Logement (DRIHL), l'Association AUXILIA a assumé la reprise de deux structures et a répondu à un appel à projets pour l'obtention de places d'urgence.

Mon mémoire portera sur l'une des reprises à savoir le Point d'Accueil de Jour situé à Malakoff. Elle est récente et demande un travail de réflexion et de mise en œuvre importants. Elle doit répondre à une cohérence en termes d'accompagnement du public et d'un développement des réponses possibles aux besoins des personnes défavorisées. Il faut également que ce projet ait un sens politique et stratégique à savoir permettre à l'Association AUXILIA d'être un partenaire repéré et suffisamment important pour éviter, dans le contexte actuel, une éventuelle absorption par une grande Association. Le souhait du Conseil d'Administration est de rester une association à taille humaine proposant un accompagnement de qualité aux personnes dont elle a la charge.

Mon mémoire se focalisera sur le développement du pôle Hébergement Insertion et sur la mise en œuvre concrète d'un Accueil de Jour qui propose également de la domiciliation.

Afin d'étayer mon propos je commencerai par contextualiser mon mémoire en m'appuyant sur un historique de l'exclusion. Je continuerai par le cadre législatif de l'inclusion sociale puis aborderai les innovations possibles en termes d'accompagnement. Je finirai par le public concerné. Dans une deuxième partie, je présenterai l'Association AUXILIA, poserai un diagnostic et expliquerai les enjeux liés à la reprise du PAJ. Ma troisième et dernière partie portera sur le pilotage du pôle Hébergement Insertion et l'intégration du PAJ. Elle ciblera les actions à mettre en œuvre pour répondre aux besoins du public et proposer un accompagnement global de qualité.

1 Les éléments de contextualisation

1.1 Rappel historique

1.1.1 Du vagabond au Sans Domicile Fixe, l'exclusion à travers les siècles

L'exclusion et la pauvreté ne sont pas des phénomènes contemporains. De tout temps, une frange de la population a connu la pauvreté et/ou la marginalité. Au Moyen-Age, on parlait de vagabondage. Il représentait différentes catégories de personnes : le malade, la personne handicapée mentale ou physique, l'orphelin ou le vieillard. Le vagabond se définissait par son incapacité à subvenir lui-même à ses besoins. Il était pris en charge par les institutions religieuses, de bienfaisance ou publiques. Sa différence l'excluait, mais la solidarité existait dans les villages et l'église lui portait assistance et charité. Le vagabond valide a été rapidement considéré comme une personne pouvant troubler l'ordre public. Son errance l'identifiait à un individu sans liens et il générait méfiance et inquiétude. Au XVII et XVIIIème siècles, deux dispositifs voient le jour, toujours dans une optique à la fois assistancielle et répressive :

- la création de l'hôpital général en 1656 ;
- les dépôts de mendicité créés en 1764. Ces derniers sont des établissements de réclusion des mendiants pauvres et des « *gens sans aveux* »².

Influencée par les philosophes des Lumières, la période de la Révolution Française voit l'apparition d'un comité de la mendicité reconnaissant à chaque homme un droit à sa subsistance. « *La pauvreté apparaît comme découlant d'une organisation sociale défailante et non plus seulement d'insuffisances individuelles. Dans ces conditions, la société contracte une dette à l'égard des plus démunis, ce qui leur confère un droit d'être assisté. L'Etat doit donc agir en organisant l'intervention publique* ».³

Le ton se durcit néanmoins à nouveau et la mendicité est considérée comme un délit dans le Code Pénal napoléonien (1810). On y enferme les catégories dites marginales, telles que les mendiants, les vagabonds ou les prostituées. Napoléon 1^{er} impose un dépôt de mendicité par département. C'est une institution centrale de lutte contre la pauvreté au XIXème siècle. L'émergence de la société industrielle pousse les pauvres à se rendre dans les villes pour survivre. A la fin du XIXème, les dépôts de mendicité sont remplacés par des asiles de nuit. L'objectif était de rééduquer les vagabonds et de les réintégrer dans le milieu du travail. Le Code Pénal posant la mendicité comme délit, institue également la

² PENY C., 2011, Les dépôts de mendicité sous l'Ancien Régime et les débuts de l'assistance publique aux malades mentaux (1764-1790), n°4, pp.9-23 [visité le 23.03.2018], disponible sur internet : <https://www.cairn.info/revue-d-histoire-de-la-protection-sociale-2011-1-page-9.htm>

³ ANDRÉ S., 2016, « Les droits des personnes démunies », Le cahier supplément, Actualités Sociales Hebdomadaires, n° 2964, pp7-115.

présomption de culpabilité. Nous assistons d'ores et déjà à une recherche de normalisation face à l'errance et à une société tournée vers le travail comme vecteur d'insertion. Le XIX^{ème} siècle, ère de l'industrialisation, voit naître le concept de paupérisme, pauvreté de masse permanente liée à l'industrialisation et marque pour Robert Castel, un processus de désaffiliation. Une grande frange de la population est pauvre. Celle-ci se retrouve dans une survie au jour le jour et connaît l'insécurité du travail. La République inscrit le droit de secours pour certaines catégories : personnes âgées, veuves et enfants. Les premières assurances sociales (vers la fin du XIX^{ème} siècle) font reculer la pauvreté errante. Dans le domaine de la santé, la loi du 15 juillet 1893 instaure l'assistance médicale gratuite « *permettant aux malades les plus pauvres de bénéficier d'un accès gratuit aux soins de santé* »⁴. L'acte fort de la société assurantielle sera la création d'une sécurité sociale en 1945 couvrant la maladie, l'accident et la vieillesse.

Au cours du XX^{ème} siècle, le vagabond rural est remplacé par « *le clochard des villes* »⁵. Le marché du travail propose de l'emploi pour les pauvres valides et l'Etat assure une protection contre les risques sociaux (vieillesse, chômage, maladie, invalidité). « *Les clochards sont mieux acceptés, tantôt perçus comme une portion irréductible de pauvres inadaptés dans un pays riche, tantôt sublimés par la liberté qu'ils incarnent en échappant aux contraintes de la société capitaliste et productiviste* ».⁶ Malgré les débuts de la croissance économique, la crise du logement héritée de la guerre ne se résout pas et de nombreuses inégalités sociales restent présentes. L'Appel de l'Abbé Pierre de l'hiver 1954 illustre cette difficulté. La crise économique de 1973 marque la montée du chômage, de la pauvreté et la précarisation du marché de l'emploi. Une nouvelle catégorie de pauvres apparaît, le Sans Domicile Fixe. « *Le Pr Joseph Wresinski fondateur du mouvement ADT Quart Monde, évoque également le thème de l'exclusion. Dans un rapport de 1987 au Conseil Economique et Social « il soutient que l'exclusion sociale doit être considérée comme une 'priorité nationale'* »⁷. La mendicité ne constitue plus un délit (code pénal) au début des années 1990. L'exclusion, aujourd'hui, s'entend par une mise à l'écart d'une fraction de la population. C'est un mot « valise », la notion est polysémique et multidimensionnelle. A la fin des années 90, on passe de l'exclusion aux exclusions, l'emploi du pluriel montre un délitement des liens sociaux et une certaine variété dans les exclusions associée quelque fois à de la discrimination. Le terme d'exclusion reste une

⁴ ANDRE S., 2016, « Les droits des personnes démunies », Le cahier supplément, Actualités Sociales Hebdomadaires, n° 2964, pp7-115.

⁵ ROINSARD N., 2013, « Histoire de la pauvreté errante », *La Vie des idées*, ISSN : 2105-3030, [4.04.2018], disponible sur internet : <http://www.laviedesidees.fr/L-errance-au-ras-des-siecles.html>

⁶ ROINSARD N., 2013, « Histoire de la pauvreté errante », *La Vie des idées*, ISSN : 2105-3030, [4.04.2018], disponible sur internet : <http://www.laviedesidees.fr/L-errance-au-ras-des-siecles.html>

⁷ DAMON J., 2014, *Que sais-je, L'exclusion*, 4^{ème} édition, Jouve, éd. PUF, 127 p.

notion floue. En effet, Robert Castel met en avant que nous ne pouvons jamais être complètement exclus d'une société, l'état d'exclusion en soi n'existe pas. Il préfère le terme de désaffiliation qui permet de passer d'un statut à une idée de processus avec la désaffiliation comme aboutissement. Comme l'énonce Julien Damon, l'exclusion « se confond avec la pauvreté, la misère, l'isolement, la ségrégation, le handicap, la discrimination, la précarité, le besoin. Pouvant à l'extrême, désigner toute inégalité ou toute différence, elle porte des problèmes disparates et des populations hétérogènes »⁸. Serge Paugam utilise le terme de disqualification sociale. Il explique qu'il y a une dégradation du marché de l'emploi et une plus grande fragilité des liens sociaux. « *L'analyse des processus d'exclusion a été largement renouvelée par l'approche que fait Serge Paugam de la 'disqualification sociale' et du rôle déterminant que peut jouer, dans une trajectoire d'exclusion, la conjonction d'un aléa économique fort (licenciement) et de difficultés personnelles ou familiales (rupture familiale, grave problème de santé, choc psychologique...)* ».⁹

On désigne René Lenoir comme étant le premier à avoir utilisé ce mot en 1974 dans le titre de son ouvrage « Les exclus, 1 Français sur 10 ». L'auteur montre que la croissance a oublié certaines catégories de personnes « *la société de consommation laisse sur le bord du chemin trois catégories de personnes : les personnes âgées qui n'ont que le minimum vieillesse, les handicapés et les personnes marginalisées par une pauvreté transmise de génération en génération* »¹⁰.

L'exclusion est entendue par les sociologues comme un processus. Il y a un élargissement des personnes touchées et nous sommes loin de ce que nous nommions les marginaux. La crise de l'emploi, le progrès lié aux nouvelles technologies et l'industrialisation ont induit moins de besoin en main-d'œuvre pour le système de production. Les pertes d'emploi sont aujourd'hui dramatiques et durables. « *Notre temps serait aussi, de plus en plus, celui des perdants et des laissés pour compte* ».¹¹ Vincent de Gaulejac emploie le concept de désinsertion sociale : « *Le progrès ne suffit pas à combattre la pauvreté. Pire, et si ses avancées généraient encore plus d'inégalité* ».¹² D'après une idée répandue, l'exclusion ne concernerait que les couches sociales les plus défavorisées. Vincent De Gaulejac explicite

⁸ DAMON J., 2014, *Que sais-je, L'exclusion*, 4^{ème} édition, Jouve, éd. PUF, 127 p.

⁹ DUPRIET R., LADSOUS J., LEROUX D., et al., 2002, *La lutte contre l'exclusion, une loi, des avancées, de nouveaux défis*, 1^{ère} éd., Rennes : ENSP, 102 p.

¹⁰ Direction de l'Information Légale et Administrative, Vie publique, [28.05.2009], disponible sur internet : <http://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/politiques-insertion/index/>

¹¹ CNDP Exclusion, pauvreté, les réponses de Serge Paugam, [24.04.2018], disponible sur internet : <http://1libertaire.free.fr/SPaugam03.html>

¹² De Gaulejac V., Taboada Leonetti I., 1994, La désinsertion sociale [déchéance sociale et processus d'insertion], revue des politiques sociales et familiales, n°38, pp.77-83, disponible sur internet : http://www.persee.fr/doc/caf_1149-1590_1994_num_38_1_1665

que les « désinsérés » ne sont pas tous issus des couches sociales pauvres. La plupart des personnes ont été intégrées et quelque chose est venu faire rupture (perte d'emploi, séparation, alcoolisme...). *« Les visages de la pauvreté et de l'exclusion ont très largement changé depuis l'époque où les cibles de la pauvreté étaient les personnes âgées sans ressources, les personnes handicapées, les familles du 'quart-monde', 'usagers' des services de l'aide sociale à l'enfance ou des programmes d'assistance. [...] Si le quart monde reste toujours au cœur de l'exclusion, on peut de plus en plus difficilement parler de groupes-cibles de la pauvreté, face à un développement diffus et multiforme des situations de précarité : jeunes non qualifiés à la recherche d'une insertion professionnelle ; chômeurs de longue durée âgés et/ou dépourvus de qualification professionnelle adaptée au marché de l'emploi ; familles monoparentales [...] ; victimes de licenciements économiques dans les pays enclavés ou à très faible diversification de l'activité économique ; travailleurs pauvres, phénomène qui s'est aussi développé en France avec l'essor de formes de travail précaire ou parcellisé, même s'il a été freiné par l'existence du SMIC et des minima conventionnels ».*¹³

Il y a un distinguo à faire entre la pauvreté/précarité et la notion d'exclusion. Comme nous avons pu le voir dans l'historique, l'individu dans la société se définit par le prisme du travail, de l'occupation et, dans une certaine mesure, par une forme d'utilité. Il est communément admis qu'une frange de la population ne peut pas travailler, comme par exemple certaines personnes en situation d'invalidité ou présentant des problèmes de santé somatique et/ou psychique. Pour les autres, les représentations restent fortes. Le travail étant au cœur de notre système économique, est exclue la personne qui perd son emploi ou qui n'arrive à s'insérer. En effet, *« parce que l'emploi ou l'activité donne encore du sens à la vie, le chômage écarte de la vie en collectivité et rompt les relations aux autres. La différence entre la pauvreté ou la précarité et l'exclusion provient précisément de cette rupture de lien social. La situation d'activité fonde le lien social, et joue un rôle intégrateur. Sa suppression est alors inévitablement une des causes essentielles de l'exclusion, et l'absence de lien social une des caractéristiques essentielles. En somme, si le chômage intervient de manière déterminante dans l'exclusion, c'est parce que l'emploi structure la vie et crée du lien entre les personnes. La perte d'emploi aura alors inévitablement un effet inverse »*¹⁴.

¹³ DUPRIET R., LADSOUS J., LEROUX D., et al., 2002, *La lutte contre l'exclusion, une loi, des avancées, de nouveaux défis*, 1^{ère} éd., Rennes : ENSP, 102 p.

¹⁴ BALLEST J., 2001, *L'exclusion : Définitions et mécanismes*, 1^{ère} édition, Condé-sur-Noireau : éd. L'Harmattan, 253 p.

1.2 Politiques publiques, de l'Europe au département

1.2.1 La lutte contre l'exclusion sociale : un défi européen

Conformément à l'article 151 du traité sur le fonctionnement de l'Union Européenne : « *L'Union et les États membres, conscients des droits sociaux fondamentaux, tels que ceux énoncés dans la Charte sociale européenne signée à Turin le 18 octobre 1961 et dans la Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs de 1989, ont pour objectifs la promotion de l'emploi, l'amélioration des conditions de vie et de travail, permettant leur égalisation dans le progrès, une protection sociale adéquate, le dialogue social, le développement des ressources humaines permettant un niveau d'emploi élevé et durable et la lutte contre les exclusions* »¹⁵. Elle propose des programmes de lutte contre la pauvreté et des actions pour l'inclusion sociale. L'union investit « *dix milliards d'euros pour soutenir la stratégie d'inclusion active* »¹⁶. La Commission Européenne définit l'inclusion active de la manière suivante : elle « *consiste à permettre à chaque citoyen, y compris les plus défavorisés, de participer pleinement à la société, et notamment d'exercer un emploi [...] Concrètement, pour atteindre cet objectif, il faut :*

- *une aide au revenu adéquate ainsi qu'un soutien pour trouver un emploi, par exemple en établissant un lien entre les prestations octroyées aux inactifs et aux actifs, et en aidant les personnes à obtenir les avantages auxquels elles ont droit ;*
- *des marchés du travail ouverts à tous en facilitant l'entrée sur ces marchés, en s'attaquant à la pauvreté des travailleurs et en évitant le cercle vicieux de la pauvreté, ainsi que les facteurs décourageant le travail ;*
- *un accès à des services de qualité qui aident les citoyens à participer activement à la société, et notamment à revenir sur le marché du travail ».*

Pour la commission, « *l'inclusion active vise à traiter différents problèmes : la pauvreté, l'exclusion sociale, la pauvreté des travailleurs, la segmentation des marchés du travail, le chômage de longue durée, les inégalités hommes-femmes* ».¹⁷

La définition du terme inclusion est intéressante, notamment sur le versant étymologique. En effet, inclusion vient du terme latin inclusio qui signifie « enfermer ». La volonté marquée de laisser et/ou ramener les personnes en situation d'exclusion dans la société apparaît

¹⁵Version consolidée du traité de fonctionnement de l'Union Européenne, [2.08.2018], disponible sur internet : https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:88f94461-564b-4b75-aef7-c957de8e339d.0010.01/DOC_3&format=PDF

¹⁶ DAMON J., 2014, *Que sais-je, L'exclusion*, 4^{ème} édition, Jouve : éd. PUF, 127 p.

¹⁷ Conseil National des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, [19.09.2014], disponible sur internet : <http://www.cnle.gouv.fr/Inclusion-sociale.html>

clairement dans cette nouvelle appellation. Selon le dictionnaire Larousse, l'inclusion est « *l'action d'inclure quelque chose dans un tout, un ensemble. Etat de quelque chose qui est inclus dans autre chose* »¹⁸.

Au niveau Européen, l'accent est mis aujourd'hui sur la prévention et la prise en compte précoce des situations de précarité. La Commission Européenne s'oriente sur l'enfance et la jeunesse afin de prendre les situations complexes au plus tôt voire de les éviter. Il s'agit de restaurer dès le plus jeune âge le concept d'égalité des chances. La stratégie 2020 de l'Union Européenne souhaite développer différents objectifs : l'emploi, la recherche et le développement, le changement climatique et énergétique, l'éducation et la réduction des personnes en situation de précarité. L'Union Européenne aspire à diminuer de 20 millions le nombre de personnes touchées par la pauvreté ou l'exclusion. Pour mettre en œuvre ces différents objectifs, notamment sur la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, chaque Etat membre doit préparer un plan d'action pour l'inclusion sociale (PNAI).

Le Président de la République Française devrait présenter le plan pauvreté en septembre 2018. Il semblerait que ce dernier soit fortement influencé par les directives européennes notamment en termes de prévention à destination des enfants et de la jeunesse touchés par la précarité. Nous sommes encore actuellement, en France, sur un accompagnement tourné vers les conséquences de la précarité et de l'exclusion.

Parallèlement, des dispositifs novateurs se développent en Europe, notamment le concept de Housing First importé des Etats-Unis. « *En 2016, des projets existent dans 13 pays de l'Union, souvent portés par des acteurs de l'insertion sociale et soutenus par les pouvoirs publics, dans les grandes villes où sont rassemblées le plus de personnes sans-abri : Paris, Bruxelles, Londres, Dublin ou encore Barcelone, Lisbonne et Vienne. Depuis plus de dix ans, ils ont confirmé l'efficacité du modèle dans le contexte européen. C'est pourquoi, plus récemment, plusieurs villes européennes ont choisi de s'engager dans une politique globale de lutte contre le sans-abrisme entièrement inspirée du logement d'abord et adaptée aux caractéristiques de leur territoire* ».¹⁹

Les premiers résultats de ces dispositifs au niveau européen montrent également que de nombreux ménages n'ont pas besoin d'un accompagnement particulier et que le simple fait de retrouver un logement leur permet de recouvrer leur autonomie et de retrouver le chemin

¹⁸ Larousse, définition inclusion, [26.02.2018], disponible sur internet : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/inclusion/42281>

¹⁹ Fondation Abbé Pierre, 2018, L'état du mal-logement en France, rapport annuel n°23, [24.01.2018], disponible sur internet : http://www.fondation-abbe-pierre.fr/documents/pdf/23e_rapport_sur_letat_du_mal-logement_en_france_2018_-_le_rapport_complet.pdf

de l'insertion. « Certains programmes ont fait le constat qu'une part des personnes n'avait finalement besoin que d'un logement. En Belgique par exemple une part des personnes qui ont intégré le programme ne nécessitait pas ou peu de soutien et a également pu se maintenir à 86 % dans les logements ». ²⁰ Il s'avère qu'au-delà de l'intérêt pour les personnes, ce dispositif amènerait aussi une réduction des coûts à la place. « Il apparaît en effet assez clairement, dans plusieurs pays, que le coût par jour et par personne est plus intéressant que celui du modèle en escalier. Ainsi, en Belgique, ce coût est de 17,80 euros par personne et par nuit dans un programme Housing First, contre 55 euros dans un abri de nuit classique. À Liverpool, le coût de prise en charge serait de 12 607 £ par personne et par an, trois à cinq fois moins important que dans le système classique. En France, dans le cadre du programme Un chez soi d'abord, ce coût est estimé à 14 000 euros par personne et par an, auxquels viennent s'ajouter 11 000 euros de soins, contre 30 000 euros tout compris dans le système d'accueil traditionnel en hébergement ». ²¹

En conclusion, nous pouvons voir que l'Europe travaille très massivement sur les phénomènes d'exclusion et tend à développer de nouvelles réponses et d'autres types d'accompagnement pour les personnes en situation de grande précarité. Les dispositifs innovants tels que « le logement d'abord » sont des orientations qui semblent porter leurs fruits. Ces nouvelles propositions demandent des réadaptations politiques et financières. Elles amènent également une déclinaison différente, pour les opérateurs et les professionnels, de leurs modalités d'intervention.

1.3 Politiques publiques sur le plan national et départemental

1.3.1 L'évolution et la complexité des politiques publiques de lutte contre l'exclusion

Ces dernières présentent une très grande complexité et sont multiples. Nous assistons en France à une déclinaison massive des principes de lutte contre les exclusions, de droit au logement, de dignité et d'égalité des chances. Le champ législatif est vaste sur ces questions. Ceci prouve que la volonté politique de travailler sur ce champ est réelle. Il reste à poursuivre et peut-être à innover dans ce secteur, à se concentrer sur la prévention plus que sur les conséquences et à accompagner différemment en développant d'autres

²⁰ Fondation Abbé Pierre, 2018, L'état du mal-logement en France, rapport annuel n°23, [24.01.2018], disponible sur internet : http://www.fondation-abbe-pierre.fr/documents/pdf/23e_rapport_sur_letat_du_mal-logement_en_france_2018_-_le_rapport_complet.pdf

²¹ Fondation Abbé Pierre, 2018, L'état du mal-logement en France, rapport annuel n°23, [24.01.2018], disponible sur internet : http://www.fondation-abbe-pierre.fr/documents/pdf/23e_rapport_sur_letat_du_mal-logement_en_france_2018_-_le_rapport_complet.pdf

modalités. Je vais présenter ci-après, les textes qui fondent l'accompagnement des personnes en situation de grande précarité.

La loi du 19 novembre 1974 n° 74-955 crée les Centres d'Hébergement et de Réadaptation Sociale (CHRS) et détaille les personnes pouvant en bénéficier. Les CHRS accompagnent des personnes en difficulté à retrouver leur autonomie par le biais de la réinsertion socio-professionnelle. Cette décision de création découle du problème des sans-abri et de l'aide qui doit leur être apportée. L'article 185 définit le public concerné : « *bénéficient, sur leur demande, de l'aide sociale pour être accueillies dans des CHRS [...] les personnes et les familles dont les ressources sont insuffisantes, qui éprouvent des difficultés pour reprendre ou mener une vie normale, notamment, en raison du manque ou de conditions défectueuses de logement. Et qui ont besoin d'un soutien matériel et psychologique, le cas échéant, d'une action éducative temporaire* »²².

La loi du 1^{er} décembre 1988 relative au Revenu Minimum d'Insertion garantit de ressources minimales d'existence. La lutte contre l'exclusion est liée à la notion de citoyenneté. Cette loi est reçue comme une « révolution sociale », le RMI devient un outil de lutte contre la pauvreté dans une logique contractuelle.²³

Complétée par les lois du 29 juillet 1992 et du 18 décembre 2003, elles organisent les bases d'un service public au niveau départemental. Il ne s'agit plus de préserver la société contre les conséquences de la pauvreté mais de développer une politique globale visant à garantir les droits des personnes. Elle évoluera avec la loi du 1^{er} décembre 2008 généralisant le Revenu de Solidarité Active (RSA) et réformant les politiques d'insertion.²⁴

²² Loi 74-955 du 19 novembre 1974 étendant l'aide sociale à des nouvelles catégories de bénéficiaires et modifiant diverses dispositions du code de la famille et de l'aide sociale. Journal Officiel, p.11643

²³ Loi n°88-1088 du 1 décembre 1988 relative au revenu minimum d'insertion. Journal Officiel. 3.12.1988, [26.04.2018], disponible sur internet : https://www.legifrance.gouv.fr/jo_pdf.do?id=JORFTEXT000000875188
L'article 1^{er} définit l'objectif du dispositif : « *toute personne en raison de son âge, de son état physique ou mental, de la situation de l'économie et de l'emploi, se trouvant dans l'incapacité de travailler, a le droit d'obtenir de la collectivité des moyens convenables d'existence* ». Il rappelle que l'insertion sociale et professionnelle est un impératif national. « *Le RMI constitue l'un des éléments d'un dispositif global de lutte contre la pauvreté tendant à supprimer toute forme d'exclusion* ». Cette loi institue également le Conseil National des politiques de Lutte contre la pauvreté et l'Exclusion sociale (CNLE).

²⁴ Le RSA « *a pour objet d'assurer à ses bénéficiaires des moyens convenables d'existence, afin de lutter contre la pauvreté, encourager l'exercice ou le retour à une activité professionnelle et aider à l'insertion sociale des bénéficiaires [...]* ». La loi précise les conditions d'ouverture du droit au RSA, les droits et devoirs de ses bénéficiaires, les règles d'attribution et de service de la prestation ainsi que ses modalités de financement. Les bénéficiaires ont droit à un accompagnement social et professionnel. La loi précise les contrats qui pourront être conclus avec les entreprises d'insertion avec la création d'un contrat unique d'insertion. Il y a également des dispositions concernant les personnes handicapées et l'obligation d'emploi. Le Décret du 1^{er} mars 2012 a renforcé l'obligation d'orientation des bénéficiaires du RSA qui doivent signer soit un contrat d'engagements réciproques (CER), soit un Projet Personnalisé d'Accompagnement à l'Emploi (PPAE).

Le 29 juillet 1998, la loi relative à la lutte contre les exclusions souhaite poursuivre une politique visant à connaître, prévenir et supprimer toutes les situations pouvant engendrer des exclusions. L'article 1^{er} de cette loi stipule que : « *la lutte contre les exclusions est un impératif national fondé sur le respect de l'égalité dignité de tous les êtres humains et une priorité de l'ensemble des politiques publiques de la nation* ». ²⁵ Cette loi a pour but de prévenir et de supprimer toutes les situations d'exclusions.

Elle met 3 objectifs en avant :

- Sortir de l'assistance au bénéficiaire d'une logique d'accès aux droits fondamentaux
- Prévenir les situations d'exclusion et intervenir rapidement pour couper le processus
- Améliorer le fonctionnement des institutions sociales et la coordination entre les acteurs

Cette loi couvre différents champs dans le traitement et la lutte contre les exclusions : emploi et formation, logement, santé, droit à l'égalité des chances en matière d'éducation et de culture, protection sociale, surendettement, citoyenneté, sport, vacances, loisirs et transports. Elle rappelle le principe de l'accès aux droits fondamentaux existants et le droit à l'information, éventuellement par un accompagnement personnalisé. Il s'agit de mieux garantir l'effectivité des droits pour les personnes fragilisées par les mutations sociales.

Elle crée l'appellation Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale.

Pour les situations d'urgence, le numéro vert 115 est généralisé sur le territoire national. Il est géré par chaque département dans le cadre du Schéma d'Accueil, d'Hébergement et d'Insertion (SAHI) piloté par le Préfet et renouvelé tous les 5 ans. La loi du 27 juillet 1999 vient compléter la lutte contre les exclusions et la prévention en matière de santé. En effet, elle institue une couverture maladie universelle assurant à tous une prise en charge des soins par un régime d'assurance maladie et le droit à une assurance complémentaire.

1.3.2 Du droit au logement au logement d'abord

Malgré la loi Besson I du 31 mai 1990 qui promeut le droit au logement comme « *un devoir de solidarité pour l'ensemble de la nation* », force est de constater que les dispositifs d'hébergement sont saturés et que les délais d'attribution des logements sociaux s'allongent. Cette loi a institué dans chaque département un Plan Départemental d'Action pour le Logement des Personnes Défavorisées (PDALPD) fixant les règles et les publics prioritaires. Complétée par la loi du 14 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbain (SRU) instaurant le droit au logement décent et fixant un objectif de 20% de logements sociaux selon la taille des communes, l'accès reste faible pour les

²⁵ Loi n°98-657 du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions, Journal Officiel, n°175 du 31.07.1998 [visité le 23.05.2018], disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000206894>

personnes en situation de grande précarité. De nombreuses lois viennent étoffer les principes nationaux notamment, la loi du 1^{er} août 2003 d'orientation et de programmation pour la ville et la rénovation urbaine²⁶, la loi du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion (dite Loi Molle)²⁷, la loi du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (loi ALUR)²⁸.

Elles réaffirment la volonté de favoriser la création et l'accès au logement pour les plus démunis, de lutter contre l'insalubrité et de développer des mesures liées à l'éducation et à la réduction des inégalités sociales dans les zones dites défavorisées.

La loi du 5 mars 2007 instituant le Droit Au Logement Opposable (DALO) vient poser une obligation à l'Etat. Elle permet aux personnes mal-logées ou ayant attendu pendant un délai anormalement long de faire valoir leur droit à un logement décent ou à un hébergement (DAHO). Sous « opposable » il faut entendre que le citoyen a des recours pour obtenir une mise en œuvre effective. L'Etat doit reloger les personnes reconnues prioritaires. *« Le droit au logement opposable est nécessaire, parce que le droit au logement est tenu en échec. Bien que le nombre de mal-logés et de sans-abris soit très mal mesuré, les statistiques INSEE témoignent d'une permanence autour de 3 millions de personnes. Sur le terrain, les élus comme les intervenants sociaux constatent que le nombre de personnes connaissant des difficultés aiguës a augmenté au cours des dernières années : dispositif d'hébergement saturé malgré la croissance de ses capacités, allongement des listes d'attente de logements sociaux, développement du recours à l'hébergement par des tiers, au logement insalubre ou surpeuplé, etc... »*.²⁹

²⁶ Cette loi statue sur le surendettement et permet à la personne un effacement total de ses dettes pour lui offrir un rétablissement personnel. La loi induit une idée de seconde chance. Il faut que la situation soit irrémédiablement compromise. Cette loi prévoit 4 axes : réduction des inégalités sociales et des écarts de développement dans les zones urbaines sensibles (ZUS), création d'un programme national de rénovation urbaine (PNRU) dit « Plan Borloo », création de l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU), sécurité dans les immeubles et les copropriétés en difficulté

²⁷ Cette loi lutte contre l'habitat indigne et renforce les dispositifs. Le PDALPD intègre le PDAHI (plan départemental d'accueil, d'hébergement et d'insertion qui se substitue au SAHI) des personnes sans domicile. Les structures d'hébergement doivent informer le préfet en temps réel des places vacantes. Les autres points clés de cette loi sont : l'augmentation de construction HLM, le renforcement de la politique du 1% logement, l'amélioration de l'accès à l'accession sociale à la propriété

²⁸ Cette loi prévoit un meilleur accès au logement des ménages et favorise la construction, tout en privilégiant le cadre de vie. Pour la location nous retrouvons notamment, l'encadrement des prix des loyers, la garantie universelle des loyers (GUL) qui évitera au locataire de verser une caution, de nouvelles règles autour du contrat de location, la clarification des frais d'agence, l'amélioration de l'accès au logement et la prévention des expulsions, l'obligation pour le propriétaire à faire des travaux selon les situations

²⁹ Haut Comité pour le logement des personnes défavorisées, le DALO, pourquoi, comment ?, [18.04.2017], disponible sur internet : <http://www.hclpd.gouv.fr/un-droit-opposable-qu-est-ce-que-c-est-a32.html>

Malgré ces différentes lois, l'exclusion, la pauvreté, le mal-logement ou le sans-abrisme restent très importants. Le développement du dispositif « le logement d'abord » pourrait être une solution adaptée.

« *Le 26 juillet 2017, à Orléans, le Président [de la République] avait affirmé : « La première bataille, c'est de loger tout le monde dignement. Je ne veux plus d'ici la fin de l'année avoir des femmes et des hommes dans les rues, dans les bois, ou perdus. C'est une question de dignité, c'est une question d'humanité et d'efficacité là aussi. Je veux partout des hébergements d'urgence ».*³⁰ La déclaration du Président n'a pas pu se réaliser tant le chantier est immense. Nous sommes aujourd'hui en France sur un modèle d'hébergement d'urgence, d'insertion puis d'accès au logement (si la personne est prête et qu'elle est capable d'habiter). Nous voyons depuis quelques années, la faiblesse de ce système qui se solde souvent, pour la personne accueillie, à un retour « à la case départ ». De multiples places sont mobilisées mais les parcours restent chaotiques et de nombreuses personnes n'ont pas accès aux dispositifs.

« *L'ensemble du secteur de l'hébergement et de l'habitat temporaire comptait près de 447 000 places fin 2016, dont :*

- *92 149 places d'accueil d'urgence et de stabilisation (en CHU et autres places d'urgence, chambres d'hôtel, lits halte soins santé¹⁸, résidences hôtelières à vocation sociale) ;*
- *37 441 places d'hébergement d'insertion (CHRS, centres maternels) ;*
- *80 155 places destinées aux demandeurs d'asile dans les CADA, HUDA, hôtels et autres places d'accueil d'urgence, ainsi qu'aux réfugiés statutaires dans les CPH ;*
- *237 137 places en logements d'insertion (résidences sociales, foyers de travailleurs migrants ou foyers de jeunes travailleurs, places financées par l'ALT ou en intermédiation locative) ».*³¹

Arrivant à une saturation quasi-totale des dispositifs tels qu'ils existent, il est indispensable d'initier un nouveau modèle d'accompagnement permettant à la personne SDF de recouvrer plus rapidement sa dignité et son autonomie. Comme énoncé précédemment, le dispositif du « logement d'abord » laisse aujourd'hui entrevoir des résultats très encourageants aux Etats-Unis et dans certains pays de l'Union Européenne. Nous en sommes aux balbutiements en France mais ce nouveau modèle semble séduire et donne

³⁰ Fondation Abbé Pierre, 2018, L'état du mal-logement en France, rapport annuel n°23, [24.01.2018], disponible sur internet : http://www.fondation-abbe-pierre.fr/documents/pdf/23e_rapport_sur_letat_du_mal-logement_en_france_2018_-_le_rapport_complet.pdf

³¹ Fondation Abbé Pierre, 2018, L'état du mal-logement en France, rapport annuel n°23, [24.01.2018], disponible sur internet : http://www.fondation-abbe-pierre.fr/documents/pdf/23e_rapport_sur_letat_du_mal-logement_en_france_2018_-_le_rapport_complet.pdf

des résultats très prometteurs. Nous nous heurtons encore aujourd'hui aux représentations sociétales et à la crainte mais ce dispositif évolue. Ce dernier a pour but de rétablir la dignité de la personne et de pouvoir lui donner de l'apaisement autour de ses besoins fondamentaux qui sont une lutte permanente quand on vit à la rue. Les logements trouvés doivent être dans des coûts abordables afin d'éviter le retour à la rue faute de moyens. L'accompagnement est mis en œuvre par une équipe « volante » qui est en capacité de se déplacer au domicile de la personne ou dans un autre lieu qu'elle aura choisi. Ceci vient fortement défaire ce que nous connaissons jusqu'à présent, à savoir, les entretiens dans les bureaux de l'acteur accompagnant.

La mise en place du « logement d'abord » n'annule pas l'existence des hébergements d'urgence. Ces derniers restent actifs pour des situations particulières : personnes victimes de violences conjugales, échec dans le logement... Ce seraient des solutions réellement temporaires avec l'espoir de consolider un parcours de vie au domicile. En France, il existe un programme nommé « un chez soi d'abord » qui a vu le jour en 2011. Nous enregistrons les mêmes taux de réussite (que dans les autres pays européens) dans le maintien dans le logement avec l'accompagnement proposé soit 90%. Il y a aujourd'hui 4 sites en France qui proposent ce type d'accompagnement, ils devraient être amenés à 16 d'ici 2022. *« Mon logement, il est comme je suis dans ma tête. Parfois c'est le bazar, parfois ça va bien... En tout cas, le vendredi, quand Mélanie et Kadda frappent à ma porte, je suis fier de leur ouvrir et de leur montrer comment je vis. Je n'ai pas honte. » Nicolas n'a que 36 ans, mais déjà des années de galère derrière lui. Logé depuis 2 ans dans un studio de l'Association pour le logement des sans-abri (Alsa), il confie aujourd'hui qu'il a changé : « J'ai encore des progrès à faire, mais maintenant, je gère mon emploi du temps, je vais à mes rendez-vous et je me soigne. [...] Claudine Lagha, cheffe de service, enchaîne : « Les parcours de vie ne sont jamais linéaires. Certains ont fait de la prison, d'autres sont suivis en psychiatrie, d'autres encore ont des addictions... ce qui est certain, c'est que tous ont été exclus de partout. Or, chez nous, l'exclusion est impossible. C'est parfois dur à tenir, mais c'est notre démarche. » Une démarche résumée dans la clause de non-abandon inscrite dans les statuts de l'Alsa et qui permet aujourd'hui à 32 personnes – dont de grands exclus – de vivre dans leur logement depuis des années malgré leurs difficultés. « Notre plus ancien locataire est installé depuis 23 ans. Leur victoire, c'est justement de voir qu'ils se maintiennent dans le logement ».*³²

Ce nouveau mode d'accompagnement modifie considérablement notre manière de penser et d'appréhender les personnes SDF. En effet, cela implique que nous sortions d'une logique de « savoir habiter » ou d'être en capacité d'accéder à un logement et que nous

³² Fondation Abbé Pierre, loger sauve la vie, [16.05.2018], disponible sur internet : <http://www.fondation-abbe-pierre.fr/nos-publications/focus/loger-sauve-la-vie>

allions vers une philosophie d'un toit pour tous comme précepte fondamental. « *Autour de ce changement de philosophie déterminant, le travail social qui doit accompagner le « Logement d'abord » invente sur le terrain des alternatives au parcours en escalier. Participation des habitants, recours à la pair-aidance, accompagnement pluridisciplinaire et à la carte selon les souhaits des personnes, « aller vers » les personnes qui ne formulent pas de demandes précises pour éviter le non-recours, droit à une seconde chance et au refus, accès direct au logement, non-discrimination, accueil inconditionnel, etc.* ». ³³ Il s'agit de faire preuve d'adaptabilité dans ce nouveau mode d'accompagnement. En effet, la personne reste centrale et le respect de ses choix est fondamental. Elle peut faire des allers-retours à la rue, ne pas réussir ou ne pas souhaiter rester dans le dispositif. Le suivi s'articule alors dans ces différentes étapes. La fondation Abbé Pierre soutient une généralisation des dispositifs et une accessibilité à toutes les personnes SDF. Aujourd'hui le focus est mis sur les personnes présentant des troubles psychiques, somatiques et/ou de longs parcours d'errance. Ce dispositif ne pourra se développer que s'il y a une plus grande création de logements sociaux voire très sociaux à destination des personnes SDF. Les lieux tels que les Accueils de Jour pourraient avoir leur rôle à jouer dans le dispositif « logement d'abord » en termes d'orientation, de conseils mais également d'expression du désir d'aller vers le logement. Au Point d'Accueil de Jour, nous recevons très régulièrement des personnes qui souhaitent aller vers le logement et qui ne supportent plus la vie à la rue ou à l'hôtel. Le recours, souvent en urgence, aux services de soins hospitaliers pour des troubles psychiques et somatiques diminuent également. Ceci est en grande partie dû à un mieux-être de la personne et de fait, une meilleure santé générale. « *Expérimenté depuis 2011 dans quatre villes (Paris, Lille, Marseille et Toulouse), sous l'égide de la DIHAL (Délégation Interministérielle à l'Hébergement et à l'Accès au Logement), le programme « Un chez-soi d'abord » vise, quant à lui, à expérimenter la prise en charge et l'accompagnement de personnes sans-abri atteintes de troubles psychiatriques sévères, assorti d'un accompagnement social et sanitaire intensif assuré par une équipe pluridisciplinaire. Le bilan présenté en avril 2017 indique une efficacité dans la durée du programme : 89 % des 353 personnes sont toujours logées et suivies quatre ans après le début de l'expérimentation, et en 2016 la durée moyenne d'hospitalisation des personnes logées avait diminué de 50 %* ». ³⁴

³³ Fondation Abbé Pierre, 2018, L'état du mal-logement en France, rapport annuel n°23, [24.01.2018], disponible sur internet : http://www.fondation-abbe-pierre.fr/documents/pdf/23e_rapport_sur_letat_du_mal-logement_en_france_2018_-_le_rapport_complet.pdf

³⁴ Fondation Abbé Pierre, 2018, L'état du mal-logement en France, rapport annuel n°23, [24.01.2018], disponible sur internet : http://www.fondation-abbe-pierre.fr/documents/pdf/23e_rapport_sur_letat_du_mal-logement_en_france_2018_-_le_rapport_complet.pdf

1.3.3 Du droit des usagers

La loi du 2 janvier 2002 définit un certain nombre de principes et d'outils. Cette loi renforce le droit des usagers et rappelle les principes liés au respect des personnes accompagnées dans le champ (dignité, intégrité, vie privée, intimité, sécurité, autonomie, cohésion sociale, exercice de la citoyenneté, prévention de l'exclusion...).

Les principales orientations sont :

- La reconnaissance des droits des usagers et de leur entourage avec l'apparition de nouveaux droits (accès à son dossier ou à tout document relatif à sa prise en charge, participation directe de la personne à son accompagnement, information sur ses droits fondamentaux et sur les recours dont elle peut disposer, projet individualisé d'accompagnement...),
- L'élargissement des missions de l'action sociale et médico-sociale et diversification des interventions des établissements et services concernés,
- L'amélioration des procédures de pilotage du dispositif (la loi renforce la régulation et la coopération des décideurs, des acteurs et une organisation plus transparente entre les opérateurs),
- L'instauration d'une procédure d'évaluation pour tous les établissements concernés par la loi (mise en place de l'évaluation interne tous les 5 ans et d'une évaluation externe tous les 7 ans).

Dans le champ de l'inclusion sociale, le référentiel national du dispositif « accueil, hébergement et insertion », publié pour la première fois par l'ex-DGAS (Direction Générale de l'Action Sociale) en mars 2005, vient renforcer le droit des usagers et réaffirme différents principes : priorité au droit commun, le logement d'abord, une aide immédiate, inconditionnelle et de proximité, une aide respectueuse des droits des personnes et favorisant leur participation, une aide globale, qualifiée et adaptée, des acteurs pilotés par l'Etat dans un cadre partenarial rénové. Ce dernier est complété par une circulaire DGCS/1A n° 2010-271 du 16 juillet 2010. Il énonce les prestations à la personne, les prestations supports et liste les éléments de délivrance des prestations. Tel un guide des bonnes pratiques professionnelles, c'est un outil fort utile aux structures du secteur et sert d'étayage pour l'accompagnement des personnes en situation de grande précarité. Enfin, l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ANESM), qui a rejoint aujourd'hui la Haute Autorité de Santé (HAS) a publié un certain nombre de recommandations pour le public relevant du champ de l'inclusion sociale. La loi du 31 mars 2006 vise à rendre l'égalité des chances effective pour tous en adoptant des mesures pour l'éducation, l'emploi et le développement économique mais également de lutte contre les discriminations avec la création d'une agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances.

1.4 Les minima sociaux

Ces derniers sont aujourd'hui au nombre de 9. Ils amènent des ressources minimales à des personnes en situation de grande précarité. Ce sont de réels outils de lutte contre les exclusions. « *En 2011, ce sont 20 milliards d'euros qui ont été consacrés aux minima sociaux, dont environ 8 milliards au RSA* »³⁵.

Nous pouvons aujourd'hui faire le constat qu'il y a un nombre important de minima sociaux qui gagnerait à s'harmoniser pour aller vers un revenu de base. Il ne s'agirait pas du revenu universel proposé par M. Hamon B. lors de la campagne présidentielle de 2017 mais d'une fusion de certaines aides pour des personnes vivant sous le seuil de pauvreté, à savoir environ 9 millions de personnes en France. Un focus devrait être fait sur la jeunesse précarisée et les familles monoparentales. Treize départements souhaiteraient mettre en œuvre à titre expérimental ce revenu de base. Celui-ci serait délivré sous conditions de ressources sans démarche particulière et permettrait également de lutter contre le non-recours aux droits pour les plus démunis. « *Les treize départements, en partenariat avec la Fondation Jean-Jaurès, comptent présenter un "pré-projet de loi" à l'automne afin d'expérimenter ce revenu de base, une idée qui date de la Révolution française. D'autres pays se penchent sur la question, comme la Finlande, avec un échantillon de 2000 personnes de 2017 à 2019. En Allemagne, une initiative privée de crowdfunding, développée depuis 2014, verse pendant un an 1.000 euros mensuels à dix personnes tirées au sort* »³⁶.

- Le minimum invalidité a été mis en place par deux lois, celles du 5 avril 1928 et du 30 avril 1930, « *lois créant au bénéfice des salariés de l'industrie et du commerce le premier système complet et obligatoire d'assurances sociales (couverture des risques maladie, maternité, invalidité, vieillesse, décès)* »³⁷. Il donne un minimum de ressources pour des personnes dans l'incapacité de travailler pour des raisons de maladie ou d'accidents (non professionnels). Il est versé par l'assurance maladie. Les personnes peuvent également bénéficier sous conditions d'une allocation supplémentaire d'invalidité (ASI).
- Le minimum vieillesse (créé le 26 juillet 1956)³⁸ a été remplacé en 2006 par l'Allocation de Solidarité aux Personnes Agées (ASPA). Cette dernière est destinée,

³⁵ DAMON J., 2014, *Que sais-je, L'exclusion*, 4^{ème} édition, Jouve : éd. PUF, 127 p.

³⁶ BFM Business. Finances publiques. [06.06.2018], disponible sur internet : <https://bfmbusiness.bfmtv.com/france/13-departements-francais-veulent-experimenter-le-revenu-de-base-1465477.html>

³⁷ Le portail du service public de la Sécurité Sociale. Les grandes dates de l'histoire de la Sécurité Sociale, [31.03.2017], disponible sur internet : <http://securite-sociale.fr/Les-grandes-dates-de-l-histoire-de-la-Securite-sociale>

³⁸ Le blog de la Sécurité Sociale. La sécurité Sociale depuis 1945, [25.05.2018], disponible sur internet : <http://communication-securite-sociale.fr/securite-sociale-70ans/frise-historique/>

sous conditions de ressources, aux personnes âgées qui n'auraient pas ou peu cotisé aux régimes de retraite.

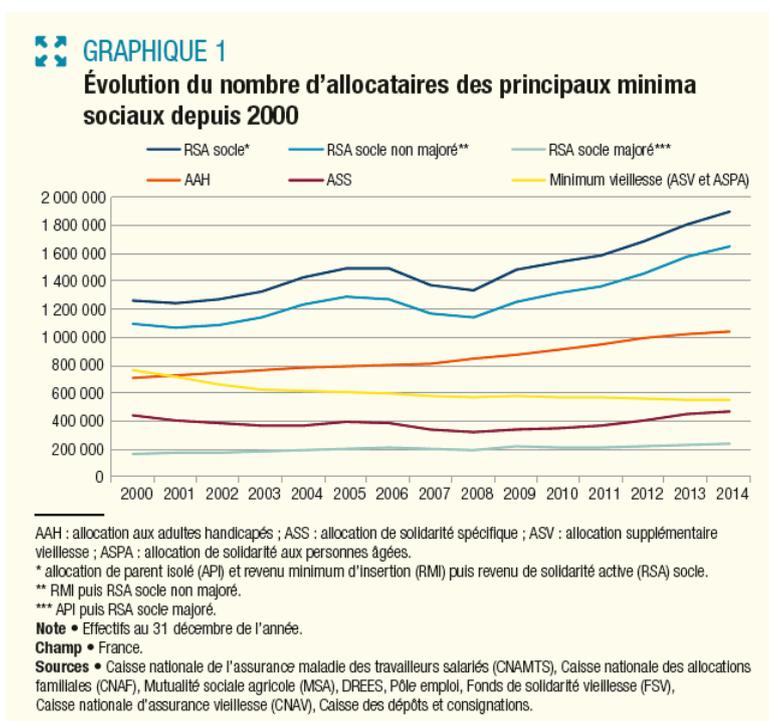
- L'Allocation aux Adultes Handicapés (AAH) créée par la loi d'orientation du 30 juin 1975 en faveur des personnes handicapées, elle assure des ressources minimales aux personnes présentant un handicap d'origine non-professionnelle et qui ne peuvent bénéficier de la pension d'invalidité. Elle est accordée, sous critères, par les Commissions des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) et versée par les Caisses d'Allocations Familiales (CAF).
- L'Allocation de Parent Isolé (API) existe depuis le 9 juillet 1976. Elle est aujourd'hui intégrée au RSA. Il s'agit du RSA majoré que chaque parent, vivant seul, peut percevoir pour un ou plusieurs enfant(s) sous conditions. Elle est versée par la CAF ou la MSA le cas échéant.
- L'allocation d'assurance veuvage : créée en 1980, elle est versée aux veuves et veufs de moins de 55 ans sous conditions de ressources. Il faut que le conjoint décédé ait au moins cotisé 3 mois durant l'année précédant le décès (de façon continue ou discontinue). Au-delà de 55 ans, la personne survivante peut faire une demande de pension de réversion.
- L'Allocation des Demandeurs d'Asile (ADA) fait suite à la réforme de l'asile mise en œuvre au 1^{er} novembre 2015. Elle succède à l'Allocation d'Insertion mise en place en 1984. Elle regroupe deux anciennes aides à savoir : l'Allocation Temporaire d'Attente (ATA) et l'Allocation Mensuelle de Subsistance (AMS). Elle est gérée par l'Office Français de l'Immigration et de l'Intégration (OFII) et versée par l'Agence des Services et des Paiements (ASP). Elle est soumise à des conditions d'âge, de ressources, de dépôt d'un dossier de demande d'asile à l'Office Français de Protection des Réfugiés et Apatrides (OFPRA) et à l'acceptation des conditions matérielles d'accueil proposées par l'OFII. Elle est aujourd'hui indexée à la composition du foyer.
- L'Allocation de Solidarité Spécifique a été créée en 1984. Elle est versée aux demandeurs d'emploi qui ont épuisé leurs droits à indemnisation. Elle est soumise à différentes conditions de ressources, d'aptitude à travailler et de l'expérience antérieure acquise.
- Le Revenu Minimum d'Insertion développé précédemment assure à toute personne, sous conditions, un minimum de ressources. Ce dernier a été remplacé par le Revenu de Solidarité Active en appuyant plus massivement sur des engagements mutuels liés notamment à une démarche active de recherche d'emploi.

« Fin 2015, 4,2 millions de personnes sont allocataires de l'un des dix minima sociaux en vigueur en France. En incluant les conjoints et les personnes à charge, le nombre de la population couverte par ces prestations représente environ 7 millions de personnes, soit

11 % de la population. La moindre croissance des effectifs en 2014 (+2,7 %), après les fortes hausses en 2012 et 2013 (+4,5 % par an), se confirme en 2015.

Huit de ces dix minima sociaux (après soustraction de l'allocation temporaire d'attente [ATA] et de l'allocation pour demandeur d'asile [ADA]) représentent 4,14 millions d'allocations versées, soit une hausse de 1,6 % en un an. Les dépenses d'allocations associées à ces huit minima sociaux s'élèvent à 25,4 milliards d'euros en 2015, soit une augmentation de 4,4 % en euros courants en un an.

Les minima sociaux ciblent particulièrement les personnes aux faibles revenus. En 2014, 65 % de la masse totale des minima sociaux est distribuée aux 10 % des personnes les plus pauvres avant redistribution »³⁹.



Au-delà du nombre important de minima sociaux, nous constatons que les démarches pour les obtenir sont extrêmement lourdes (constitution du dossier, empilement de documents administratifs à fournir, changement de situation à signaler, renouvellement tous les trois mois...). Ceci explique d'ailleurs, en grande partie, le non-recours à ces droits. Une autre explication avancée est l'aspect culturel et/ou la honte générée par ce besoin ou cette demande.

³⁹ Observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion sociale. Minima Sociaux. [25.07.2017], disponible sur internet : <http://onpes.gouv.fr/drees-panoramas-minima-sociaux-et.html>

⁴⁰ CALVO M., Minima sociaux : la croissance soutenue du nombre d'allocataires s'atténue en 2014. [19.06.2016], disponible sur internet : <http://drees.solidarites-sante.gouv.fr/etudes-et-statistiques/publications/etudes-et-resultats/article/minima-sociaux-la-croissance-soutenue-du-nombre-d-allocataires-s-attenu-e-en>

« Les raisons de ce non-recours sont multiples : "un défaut d'information, des complexités administratives qui peuvent décourager les demandeurs, ou tout simplement la honte", égrène Pierre Mazet, enseignant à Sciences-Po Grenoble. [...] Pour les auteurs de l'ouvrage, l'ampleur du non-recours ne signifie pas forcément que les dispositifs sont mauvais, mais pose la question de leur mise en oeuvre, souvent "trop complexe".

"Il faut faire des choix publics majeurs : s'agit-il de recentrer les aides, les simplifier?", interroge Philippe Warin, directeur de recherche au CNRS et cofondateur de l'Odenore. "Cela pose aussi la question de l'automatisme des aides", ajoute-t-il. Autre difficulté, les allocataires des prestations sont régulièrement confrontés à des changements de situation, qui peuvent conduire à des ruptures dans leurs droits. "Il faut des allocations plus stables, plus prévisibles", qui ne risquent pas d'être coupées à tout moment, plaide Bruno Tardieu, délégué national du mouvement ATD Quart Monde France. Il cite le cas du RSA, dont le versement dépend d'une déclaration de ressources tous les trois mois. "Au lieu de le suspendre dès qu'il manque un papier, il faut le maintenir, les bénéficiaires doivent sentir qu'on leur fait confiance, pas qu'on les prend pour des fraudeurs", estime M. Tardieu »⁴¹.

1.5 Le plan pauvreté

Le plan pluriannuel contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale 2013-2017 avance un bilan assez mitigé. Malgré certaines avancées notamment en matière de ressources et d'un développement des réponses au niveau de la prise en charge de la santé, de grands chantiers restent prioritaires. Il y a un grand travail à mener, notamment avec les municipalités, sur la création de logements sociaux voire très sociaux. Le bilan exprime aussi le besoin d'une meilleure prise en compte du DALO et un développement de réponses en termes de formation et d'emploi, notamment à destination des jeunes qui restent un public fragile. Il semblerait que malgré la crise économique de 2008, le taux de pauvreté est resté assez stable, il est néanmoins apparu que la pauvreté est plus massive pour les personnes touchées.

« Selon les dernières estimations de l'Insee, la France aurait connu en 2015 un taux de pauvreté de 14,3 %, soit 8,8 millions de personnes. Au total, depuis la crise économique de 2008, le taux de pauvreté aurait augmenté de 1 %. Ainsi, malgré la crise économique qui perdure, la pauvreté n'explose pas. Mais les associations notent une aggravation de l'intensité de la pauvreté. C'est-à-dire un accroissement du nombre de personnes en dessous du seuil de pauvreté à 40 %. La relative stabilité du taux de pauvreté pendant le quinquennat s'explique sans doute en grande partie par les effets bénéfiques de la

⁴¹ L'OBS. Le « non recours » aux droits sociaux, phénomène massif, accentue la pauvreté. [26.11.2012], disponible sur internet : <https://www.nouvelobs.com/societe/20121126.AFP6045/le-non-recours-aux-droits-sociaux-phenomene-massif-accentue-la-pauvrete.html>

*protection sociale mais aussi par ceux du plan national de lutte contre la pauvreté mis en place en 2013 à la demande du Collectif ALERTE. Le plan sert d'amortisseur social à la crise économique ».*⁴²

Le nouveau plan pauvreté du gouvernement est annoncé pour le mois de septembre 2018. Il comportera plusieurs mesures phares et se concentrera sur les enfants et les jeunes. L'idée étant de faire exister de manière plus marquée le principe d'égalité des chances. « 3 millions d'enfants, soit 1 enfant sur 5, plus d'une famille monoparentale sur trois, vivent en situation de pauvreté : ces chiffres ne sont pas acceptables. Si le plan pluriannuel contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale conduit pendant le quinquennat précédent a contribué à contenir le niveau des inégalités, l'action du Gouvernement doit être poursuivie, renouvelée et amplifiée en faveur des plus défavorisés ».⁴³

En effet, la prévention sera tournée vers les publics jeunes en situation de précarité. Des mesures seront aussi prévues pour les familles monoparentales étant souvent fortement touchées par la précarité. L'orientation de ce plan devrait également porter sur la remise au travail et l'accompagnement à effectuer en amont. Le gouvernement souhaite une approche plus généraliste et moins cloisonnée. « La future stratégie reposera sur un changement des modalités d'intervention publique, davantage tournées vers l'amont et fondée sur l'accompagnement des personnes tout au long de leur parcours. Il s'agit d'adopter une logique d'investissement social pour intervenir en amont des difficultés et à chacune des étapes de la vie, en examinant à ces étapes les politiques publiques dans leur globalité et non en silo ».⁴⁴

1.6 Le Plan Départemental d'Action pour le Logement des Personnes Défavorisées (PDALPD) des Hauts-de-Seine 2014-2018 :

La loi d'orientation pour la ville n°91-226 du 13 juillet 1991 a institué la prise en compte du PDALPD dans les programmes locaux de l'habitat. La loi du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions et son décret d'application du 22 octobre 1999 confirment ce principe à travers 5 objectifs :

- Offrir un toit à tout ménage en situation de précarité,

⁴² Collectif de fédérations et d'associations ALERTE. Bilan des cinq ans du plan pluriannuel de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale (2013-2017). [26.06.2018], disponible sur internet : <https://alerte-bfc.6temflex.com/wp-content/uploads/sites/1865/2017/04/bilanpauvrete2017.pdf>

⁴³ NOBLECOURT O., Concertation pauvreté – lettre de mission du groupe de travail n°5 « un accompagnement renforcé dans la lutte contre l'exclusion ». [1.07.2018], disponible sur internet : <http://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/gt5.pdf>

⁴⁴ Délégation interministérielle à la prévention et à la lutte contre la pauvreté des enfants et des jeunes. Lancement de la concertation de la stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté des enfants et des jeunes. [2.02.2018], disponible sur internet : http://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/dp_concertation_lutte_contre_la_pauvrete_versionjanvier.pdf

- Prévenir les expulsions,
- Eradiquer le logement insalubre
- Accroître l'offre de logements adaptés aux personnes défavorisées, concilier l'accueil des plus démunis et favoriser la mixité sociale.

Le département des Hauts-de-Seine s'est fixé 7 grands axes⁴⁵ pour la période 2014-2018 notamment d'améliorer l'offre de logement de transition et d'hébergement et d'améliorer l'accès au logement des publics prioritaires. Il fait face à une grande disparité en fonction des communes et bénéficie d'une image de département riche. Le niveau de vie et de qualification des personnes est important mais plusieurs grandes villes connaissent un taux de pauvreté très largement au-dessus de la moyenne nationale, avec notamment 9 communes⁴⁶ qui réunissent 21 quartiers prioritaires. Les personnes en situation de pauvreté sont fortement concentrées au Nord. Selon l'Agence Régionale de la Santé, il y a de la surmortalité et l'accès aux soins est particulièrement complexe au Nord du territoire. Le PDALPD vise à corriger ces inégalités notamment en amorçant un rééquilibrage des propositions de logements sociaux sur l'ensemble du département. Nous sommes face à la même disparité concernant les domiciliations. Le Nord est saturé. A l'inverse, certaines communes restent extrêmement en dessous des domiciliations attendues voire refusent de domicilier.

⁴⁵ Préfet des Hauts-de-Seine et Président du Conseil Général. 7^{ème} plan départemental d'action pour le logement des personnes défavorisées des Hauts-de-Seine (2014-2018). [9.07.2014], disponible sur internet : http://www.hauts-de-seine.fr/fileadmin/PDF/Solidarites/Insertion/PDALPD_92_2014_2018.pdf

Les 7 axes du plan : « *Conforter les outils de gouvernance et d'animation du plan, Développer et améliorer l'offre de logement ordinaire pour le public visé par le plan, Développer et améliorer l'offre de logement de transition et d'hébergement, Améliorer l'accès au logement des publics prioritaires et les dispositifs d'attribution, Lutter contre l'habitat indigne, Renforcer la prévention des expulsions locatives, Adapter les aides et les actions du FSL avec les autres dispositifs d'accompagnement* ». Ces derniers se déclinent en actions concrètes.

⁴⁶ Observatoire Précarité mal-logement 92. Taux de pauvreté 2013. [2.07.2018], disponible sur internet : <http://www.precaritelogement92.fr/wp-content/uploads/2017/02/Taux-de-pauvrete-2013.png>

Direction Régionale et Interdépartementale de l'Hébergement et du Logement, DRIHL Hauts-de-Seine. Schéma départemental de la domiciliation des personnes sans domicile stable 2016-2018, [octobre 2016], disponible sur internet http://www.hauts-de-seine.gouv.fr/content/download/9271/68828/file/VF_schema+domiciliation_92.pdf

En 2016, le taux de pauvreté national est de 13.9% selon l'Insee. Les communes concernées sont (en 2013) Nanterre, Clichy, Argenteuil, Gennevilliers, Villeneuve-la-Garenne, Colombes, Asnières Sur Seine et Bagneux. Il semblerait qu'une autre commune soit aujourd'hui concernée. Je ne l'ai pas trouvée néanmoins, en 2015, Malakoff affichait (selon l'Insee) un taux de pauvreté de 13.5%.

Certains élus sont opposés à l'implantation de logements sociaux et/ou très sociaux ou à une évolution à la hausse des domiciliations faites par les Centres Communaux d'Action Sociale (CCAS). Ce déséquilibre voit une mise en tension certaine sur d'autres communes plus enclines à développer des actions à destination des personnes défavorisées.

*« Une personne (ou un ménage) est considéré comme pauvre lorsque son niveau de vie est inférieur au seuil de pauvreté fixé à 60 % du revenu médian et défini à l'échelle de la France. Il était de 989 € mensuels en 2012 [...] En 2012 dans les Hauts de Seine, 11,8 % des habitants ne disposent pas de 989 € par mois, en Île-de-France, 15 % des habitants et en France 14,3 %. L'Insee calcule aussi un taux de bas revenus à partir des données de revenus déclarés avant transferts. Sans redistribution, le taux de pauvreté serait de 21,3 % dans la région. En 2012, ce sont près de 190 000 personnes qui vivent sous le seuil de pauvreté dans les Hauts-de-Seine. En tenant compte des taux de pauvreté qui se situent entre 4,6 et 28,6 et de la population des communes, le nombre de personnes concernées varie de 400 environ à 18 300 selon les communes. Ces écarts traduisent des fractures territoriales entre le nord et le sud du département qu'on pourrait voir aussi à l'échelle infra communale ».*⁴⁷

1.7 Le public concerné

Dans mon mémoire, j'ai choisi d'employer un terme global pour parler du public concerné. Les personnes en situation de grande précarité présentent des situations de vie différentes :

- En hébergement en CHU, CHRS ou à l'hôtel,
- En logement mais ne pouvant subvenir convenablement à leurs besoins,
- En situation d'errance, SDF ou vivant chez des tiers, à la rue, n'ayant pas d'hébergement ou de domicile stable

Il est aujourd'hui difficile de décliner précisément ces personnes qui se retrouvent à la rue. Parcours chaotiques, travailleurs pauvres (également ceux qui sont non-salariés), accumulation de petits boulots et/ou de dettes, expulsion du logement pour loyers impayés, divorce, décès, rupture sentimentale, addictions. Les causes s'avèrent multifactorielles. Nous trouvons des hommes et des femmes isolés, des familles monoparentales, des personnes issues de mouvements migratoires, des jeunes ne trouvant pas d'emploi ou sortants des dispositifs de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE). *« Pour les enfants placés, la fin des mesures d'aide sociale à l'enfance peut s'avérer abrupte et conduire, faute de ressources, à des ruptures scolaires et à l'isolement. Ce sujet est l'un des axes de la*

⁴⁷ Observatoire précarité mal-logement 92. Carte : taux de pauvreté en 2013 dans les communes des Hauts-de-Seine. [5.07.2018], disponible sur internet : <http://www.precaritelogement92.fr/carte-taux-de-pauvrete-en-2012-dans-les-communes-des-hauts-de-seine/>

*concertation menée par le gouvernement en vue d'une stratégie de lutte contre la pauvreté des enfants et des jeunes. [...] Selon l'Insee, près d'un SDF sur quatre est un ancien enfant placé ».*⁴⁸

Le nombre de personnes Sans Domicile Fixe augmente fortement vus les mouvements migratoires actuels. Ce constat qui ne cesse de croître laisse à penser que la question dépasse les frontières nationales et attend, sur cet aspect-là, une réponse unifiée de l'Union Européenne. Les personnes Sans Domicile Fixe rencontrent des difficultés majeures pour réussir leur parcours d'insertion. La suite logique était, avant la saturation des dispositifs, un appel au 115, un hébergement dans les centres d'hébergement d'urgence, une place en centre de stabilisation ou en CHRS et un « raccrochage » en termes d'insertion (formation, emploi, logement). La problématique s'avère beaucoup plus complexe. La saturation des dispositifs a créé des ruptures dans ce parcours. Ce constat mène les personnes en situation de grande précarité à des abandons ou des échecs. Certaines refusent aussi le système tel qu'il existe et ne souhaitent pas aller vers les dispositifs (115, hébergement...). Nous avons, sur ces aspects-là, différents éléments de compréhension : crainte de mauvaises rencontres dans ces lieux d'hébergement, honte de faire appel à une telle assistance, décrochage et/ou marginalisation si massifs qu'une re-socialisation, aussi fragile soit-elle, est impossible. Il y a en France un tel cloisonnement des dispositifs d'aide que les personnes se perdent dans les méandres administratifs. *« Pour comprendre ce qu'est la population des SDF, il faut retenir de ces travaux que, d'une part, elle n'est pas constituée d'un « stock » humain figé, mais faite d'entrées et de sorties. D'autre part, elle n'est pas une catégorie sociale homogène, le vécu de l'un, en termes de revenu, de lien social ou de logement ne correspondant pas à la situation d'un autre. J. Damon considère les SDF, pour son analyse, comme la cible d'une action publique. Il les envisage également comme des acteurs sociaux, agissant selon des croyances, effectuant des choix, développant des stratégies à plus ou moins long terme, et ayant des opinions, des idées, des valeurs. Leurs décisions peuvent être mal comprises - par exemple refuser d'être hébergé dans des structures spécialisées - mais ne sont pas pour autant irrationnelles - le refus peut être motivé par le besoin de préserver sa dignité ou le rejet d'une promiscuité trop douloureusement subie ».*⁴⁹

Les personnes Sans Domicile Fixe vivent un décrochage avec la société. Robert Castel utilise le terme de désaffiliation se définissant par une perte d'affiliation (liée à l'emploi) et un manque de filiation correspondant à un isolement ou une rupture des liens sociaux. Les

⁴⁸ Le Point. Pauvreté : pour les anciens enfants placés, dur d'éviter la rue. [14.03.2018], disponible sur internet : http://www.lepoint.fr/societe/pauvrete-pour-les-anciens-enfants-places-dur-d-eviter-la-rue-14-03-2018-2202289_23.php

⁴⁹ MARCHAND G., 2003, « qui sont les sans domicile fixe ? » [sciences humaines] n°134, [5.07.2018], disponible sur internet : https://www.scienceshumaines.com/qui-sont-les-sans-domicile-fixe_fr_2812.html

personnes vivant à la rue présentent souvent un état de santé somatique et/ou psychique dégradé. Pris dans un processus de désocialisation, ils créent leurs propres codes et vivent « de la débrouille ». L'Observatoire National de la Pauvreté et de l'Exclusion parle « d'invisibilité sociale », une mort sociale ressemblant à une lente descente qui, quelque fois, précipite la fin de la vie. Les personnes que nous pouvons également rencontrer dans les hébergements d'urgence sont des travailleurs pauvres. Ces derniers travaillent mais ne peuvent pas, avec les ressources qui sont les leurs, trouver un logement. Le coût des logements et le manque de logements sociaux voire très sociaux induisent de telles conséquences. Ce public spécifique et souvent primo-arrivant demande une vigilance particulière car, le fait de ne pas pouvoir se loger fragilise leur employabilité (hébergement chez un tiers, nuits dans la voiture, difficulté à pouvoir se laver et laver son linge...). Toutes ces raisons peuvent précipiter la perte d'emploi et le décrochage.

Nous accompagnons également des personnes dites de « bas seuil », sans-abris, vivant à la rue, présentant de longs parcours d'errance, fuyant les dispositifs d'aide classique et présentant des troubles psychiques et/ou somatiques massifs mêlés fréquemment à des conduites addictives sévères. Patrick Declerck avance l'idée qu'une part des personnes SDF, avec des parcours d'errance importants ont des traumatismes, qui, d'une certaine façon, les ont conduits vers la désocialisation. « *Selon lui, pauvreté et exclusion sont insuffisantes pour rendre compte de ce phénomène : « L'histoire de ces sujets, quel que soit leur milieu social, fait généralement apparaître une psychopathologie personnelle lourde, doublée d'une pathologie familiale importante. » Trois constantes ressortent d'après lui de l'approche clinique : des dysfonctionnements précoces dans l'enfance (relations maternelles perturbées, troubles du sommeil et de l'alimentation, scolarité problématique) ; de nombreux traumatismes psychiques et physiques les ayant touchés, eux ou leurs proches ; enfin un alcool-tabagisme qu'on retrouve comme une forte composante familiale. La clochardisation, pour P. Declerck, est un état irréversible qui n'aboutit jamais à une réinsertion. « Si pour ces sujets, il n'y a jamais eu insertion, comment pourrait-il y avoir réinsertion subséquente ? », s'interroge-t-il. En fait, ces SDF seraient dans une dynamique de répétition de l'exclusion : « Le clochard est un exclu qui en est venu à ne plus pouvoir vivre autrement que dans l'exclusion perpétuelle de lui-même ».*⁵⁰

Il décrit cette population et nous convoque sur un versant psychopathologique. Il ne voit guère d'issue pour ce public (en dehors de la rue) hormis que la société assure une fonction asilaire inconditionnelle, de pouvoir permettre à ces personnes de vivre dans un lieu qu'il nomme également « *lieu transitionnel de soin* »⁵¹ sans devoir, en contrepartie, aller vers les

⁵⁰ MARCHAND G., 2003, « qui sont les sans domicile fixe ? » [sciences humaines] n°134, [5.07.2018], disponible sur internet : https://www.scienceshumaines.com/qui-sont-les-sans-domicile-fixe_fr_2812.html

⁵¹ DECLERCK P., 2003, *Les Naufragés, avec les clochards de Paris*, 1^{ère} édition, La Flèche : Plon, 457p.

schémas classiques à savoir la réinsertion, le travail et au-delà la normalité. « *Il est une nécessité fondamentale à ce que la société permette aux fous d'exister et de trouver protection et abri, sans contrepartie et sans espoir de devenir un jour autres que ce qu'ils sont. Il importe à la société d'accueillir décemment, humainement et respectueusement les fous qu'elle engendre. [...] Un tel changement de perspectives entraîne des bouleversements pratiques profonds, dont le premier, et non le moindre, est l'acceptation politique du principe de la légitimité de dispenser une aide médico-sociale sans contrepartie et sans autre objectif que l'amélioration des conditions d'existence des bénéficiaires. [...] L'enjeu, ici, n'est rien moins que celui d'une redéfinition du contrat social et de la suspension du désir (et du besoin) de la société à vouloir normaliser ses membres* ». ⁵²

L'émergence du nouveau dispositif « le logement d'abord » pourrait, en grande partie, répondre aux besoins de ce public fortement désocialisé. Vous trouverez les données chiffrées et la typologie du public dans le département des Hauts-de-Seine en annexes (IV, V et VI).

En conclusion, je peux dire que l'exclusion n'est pas un phénomène récent. Malgré une volonté politique marquée par de nombreux textes législatifs, la situation ne trouve aujourd'hui qu'une résolution partielle. Les innovations en termes d'accompagnement, notamment le dispositif du « logement d'abord », pourront peut-être réduire la pauvreté et le nombre de personnes SDF. C'est tout un modèle d'accompagnement en faveur des personnes en difficulté qu'il faudrait réussir à faire évoluer. La majorité des associations travaillent aujourd'hui sur les conséquences de l'exclusion. La saturation des dispositifs d'hébergement conduira nécessairement à un changement. Cette première partie de contextualisation permet d'asseoir le secteur dans lequel l'Association AUXILIA évolue, le public concerné et donne une certaine compréhension des différents concepts. Il était important pour l'Association de diversifier l'offre de service qui lui permet aujourd'hui de répondre plus largement au public très précarisé, et peut-être demain, de concevoir l'accompagnement sous un nouvel angle d'approche.

⁵² DECLERCK P., 2003, *Les Naufragés, avec les clochards de Paris*, 1^{ère} édition, La Flèche : Plon, 457p.

2 Présentation de l'Association AUXILIA implantée dans le département des Hauts-de-Seine, diagnostic et enjeux liés à la reprise du PAJ

2.1 Présentation de l'Association AUXILIA

2.1.1 Historique

Comme l'énonce le projet associatif voté en 2014, « *la mission d'AUXILIA s'inscrit dans le droit fil de l'action conduite à la fin des années 20 par Marguerite RIVARD et Marguerite PELECIER, ses fondatrices. Leur projet, fondé sur les valeurs humanistes "d'amitié, de gratuité et d'échange", consistait à proposer des cours par correspondance aux personnes atteintes de tuberculose. Le but était de préparer leur avenir à une époque où rien n'était prévu pour elles et où le concept de réinsertion sociale et professionnelle n'existait pas. Vigilantes aux besoins des personnes, les fondatrices ont créé des réponses complémentaires en matière de formation professionnelle et d'hébergement. Le profil et les besoins des personnes ainsi que le contexte social se transforment constamment. C'est pourquoi, dans le respect de ses valeurs initiales, AUXILIA adapte régulièrement ses réponses et son champ d'intervention. Ainsi AUXILIA répond aujourd'hui à des besoins nés des ruptures engendrées par l'apparition de nouvelles formes d'isolement. Pour conduire sa mission, AUXILIA, reconnue d'utilité publique depuis 1953, s'appuie sur les compétences de 50 salariés et de plus de 1 000 bénévoles implantés sur l'ensemble du territoire national. Elle dispose de ressources financières provenant de l'Etat, de l'Assurance Maladie, de Collectivités territoriales, d'Entreprises et de dons des particuliers. AUXILIA a fondé son modèle d'accompagnement sur la solidarité collective et la personnalisation, dans la complémentarité des dispositifs de réinsertion sociale et professionnelle existants. Son intervention s'inscrit dans la durée et vise en priorité le retour de la personne à l'autonomie grâce à un fonctionnement en réseau coordonné d'équipes constituées de professionnels et de bénévoles* ». ⁵³ L'Association AUXILIA s'est également développée dans d'autres pays européens, notamment en Belgique, en Suisse et en Espagne. Aujourd'hui il n'y a plus de liens particuliers entre les différentes associations. La barrière de la langue et les missions différentes les ont quelque peu éloignées. L'association AUXILIA en France fêtera ses 90 ans en 2019. Nous travaillons actuellement sur la remise en place d'échanges au niveau international.

J'ai fait le choix d'inclure un historique plus détaillé sur la partie Hébergement Insertion. Il faut savoir que l'Enseignement A Distance est aussi très développé. En effet, le nombre de

⁵³ Projet Associatif, Association AUXILIA, voté en 2014

bénévoles sur le territoire est très important. Le Conseil d'Administration est d'ailleurs majoritairement constitué de personnes œuvrant pour cette activité de l'Association.

L'histoire du « Foyer Marguerite Rivard » appelé aujourd'hui CHRS AUXILIA commence en fait vingt et un ans avant son ouverture, avec l'abandon en 1936 de l'établissement de Crèvecœur-le-Grand dans l'Oise créé en 1930 par Marguerite RIVARD fondatrice du mouvement AUXILIA. Née en 1897, Marguerite RIVARD atteinte de tuberculose osseuse passe plusieurs années de sa vie dans le sanatorium de Berck. En 1920, elle crée un réseau d'amitié entre malades du sanatorium qui portera le nom d'AMICITIA, et qui avait pour objectif de mettre en lien, un malade et un correspondant. En 1925, le réseau d'amitié est enrichi par l'ajout de cours par correspondance permettant de faciliter le retour des malades à la vie active, parmi les « biens portants ». En 1926, Marguerite PELECIER, membre du mouvement des « Equipes Sociales » prend la responsabilité de ces cours, AMICITIA devient Association AUXILIA. En 1928, au décès de ses parents, Marguerite RIVARD hérite d'une propriété dans l'Oise, à Crèvecœur-le-Grand. Elle utilisera cette maison afin d'accueillir un contingent de 10 à 15 femmes à leur sortie du sanatorium de Berck. Celles-ci y viendront en convalescence y reprendre des forces et se préparer à la reprise de la vie active. Ainsi, la maison de Crèvecœur naît de cette initiative en 1930. En 1936, faute de moyens financiers, la maison de Crèvecœur est fermée, et, en 1940, Marguerite RIVARD décède. De 1936 à 1955, l'activité « hébergement » est interrompue mais l'association poursuit ses autres activités. En 1955, la maison de Bourg-la-Reine est acquise par l'association AUXILIA, à l'initiative de Marguerite PELECIER alors Présidente. Cette dernière relance, près de 20 ans plus tard, l'activité amorcée par Marguerite RIVARD à Crèvecœur Le Grand, qui accueillait des femmes, anciennes malades isolées. L'établissement nouvellement créé prendra le nom de *Foyer Marguerite Rivard*. De 1957 à 1973, l'établissement accueille pour une durée indéterminée des anciennes malades majeures sortantes de sanatorium ou d'hôpital. Au départ de Marguerite PELECIER, la nouvelle directrice met en place une organisation et un accueil différents. Entre 1974 et 1985, dans un souci d'adaptation aux besoins de l'époque, le foyer Marguerite RIVARD accueille essentiellement des femmes sortantes d'hôpital psychiatrique, et se trouvant isolées. A partir de 1986, le Foyer Marguerite RIVARD devient un Centre d'Hébergement et Réadaptation Sociale accueillant des femmes seules en rupture d'hébergement nécessitant un accompagnement social. Pour une meilleure identification de l'établissement dans le champ social et afin de marquer plus fortement son appartenance à l'association, le foyer Marguerite RIVARD deviendra en 1993, Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale AUXILIA. En effet, afin de répondre aux besoins croissants d'une nouvelle population précarisée par les différents facteurs sociaux et économiques, le foyer accueille, dorénavant, des femmes en difficulté sociale. La nouvelle direction met en place les bases du fonctionnement actuel de l'établissement. En 1997, l'établissement bénéficie

d'une restructuration architecturale permettant un hébergement adapté aux besoins de la population accueillie (aménagement et plus grand confort des chambres, amélioration des espaces pour les professionnels...).

Cette restructuration permet de répondre aux normes d'hygiène et de sécurité imposées et respecte l'individualité et l'intimité des personnes tout en maintenant des lieux de convivialité et de socialité. Afin de rester un acteur repéré, le Conseil d'Administration décide de poursuivre son développement tout en mettant en avant le souhait de rester une association « à taille humaine ».

L'Association se compose aujourd'hui d'un pôle Formation Inclusive et d'un pôle Hébergement Insertion.

Le pôle Formation Inclusive regroupe deux structures distinctes :

- L'Enseignement A Distance (EAD) qui propose à des personnes détenues ou en grande situation de précarité des cours de remise à niveau, des préparations aux concours, des langues étrangères...
- Un Centre de Rééducation Professionnelle (CRP). Ce dernier a pour mission de favoriser la reconversion professionnelle à des personnes en situation de handicap. Différentes formations du tertiaire peuvent être proposées (assistant comptable, agent administratif...).

2.1.2 Gouvernance de l'Association, un changement récent

L'Association est gérée par un Conseil d'Administration avec un Président, un Vice-Président, un Secrétaire, un Trésorier et selon les statuts, huit administrateurs. Ces derniers sont élus par les adhérents de l'Association en Assemblée Générale. Le CA est très majoritairement composé de personnes impliquées en tant que bénévoles dans l'Enseignement A Distance ce qui peut parfois poser problème car les réalités du Pôle Hébergement Insertion leur sont plus éloignées. Le changement de gouvernance en juin 2017 a été complexe pour les cadres de l'Association. Le pôle Hébergement Insertion était, depuis deux ans, en pleine expansion, conformément aux orientations politiques du Conseil d'Administration précédent. Ceci a été difficile à comprendre pour les nouveaux administrateurs étant donné que leur priorité est l'Enseignement à Distance. Ce dispositif est en difficulté financière depuis quelques années et il apparaît comme enjeu stratégique prioritaire. Il y a eu entre les deux gouvernances une forme de discontinuité sur les stratégies et leur mise en œuvre. La reprise du Point d'Accueil de Jour a nécessité un énorme travail de communication sous forme pédagogique auprès du Conseil d'Administration. Ayant une méconnaissance du secteur mais également des arbitrages faits en matière de mutualisation du personnel, il était inquiet à l'idée de reprendre cette structure. Il ne saisissait pas l'intérêt qu'il pouvait y avoir à développer le pôle Hébergement Insertion alors que l'essentiel semblait ailleurs. Une ancienne discorde entre le Président

sortant et le nouveau a également rendu le travail difficile. En effet, le nouveau Conseil d'Administration semblait méfiant à l'égard des cadres de l'Association. Par le biais de rencontres, d'échanges et de présentations, nous avons pu expliquer le bien-fondé de cette reprise et l'intérêt pour le CHRS également (à savoir la baisse notable du coût à la place attendu par le financeur depuis de nombreuses années). Ce passage n'a pas été sans conséquences. L'incompréhension mutuelle des premiers instants a été difficile à déconstruire. Les visées stratégiques et politiques n'étant pas stabilisées, les salariés ont été mis à mal durant ce temps de flottement. *« La gouvernance concerne la conduite du projet, c'est-à-dire la manière d'embarquer toutes les parties prenantes du projet dans sa conception, sa réalisation, sa mise en œuvre et son évaluation. La dirigeance, quant à elle, concerne la traduction technique du projet par les actes qui font le quotidien des établissements et services »*.⁵⁴

La perte de sens, même ponctuelle, nous a demandé à tous de créer un espace collaboratif et consensuel afin de pouvoir se comprendre et au-delà, permettre au Conseil d'Administration de décider en connaissance de cause. *« Il nous faut passer des « militantismes » originels aux formes modernes d'entreprise, sans brader nos convictions fondatrices. Mais il nous faut aussi concevoir aujourd'hui une organisation qui « fait sens » (c'est-à-dire de produire de la signification par l'organisation) »*⁵⁵. La question de la professionnalisation du Conseil d'Administration, dans le contexte socio-économique et politique actuel reste un enjeu central mais, l'équipe de Direction a toute sa place dans le nécessaire travail à effectuer auprès de cette instance. Elle a sa responsabilité dans la bonne transmission des éléments, la transparence et dans la pédagogie à employer afin de mieux faire comprendre les enjeux actuels. *« En effet, la clarification des compétences entre l'organisme gestionnaire et le directeur n'est pas toujours un long fleuve tranquille. Toutefois ce n'est pas en établissant une ligne de partage intangible que le problème sera réglé. C'est pourquoi il est question de 'partition' des rôles et non de 'répartition'. La notion de partition ose une référence à l'interprétation musicale [...]. Dans ce contexte, impossible d'établir une répartition. Il semble plus fécond d'envisager les choses sous forme d'interactions. L'image de l'orchestre, pour éculée qu'elle soit, éclaire cependant cette*

⁵⁴ JANVIER R., La gouvernance associative et la dirigeance. [12.02.2017], disponible sur internet : <http://www.rolandjanvier.org/fonction-direction/800-gouvernance-associative-dirigeance-12-02-2017/>

⁵⁵ JANVIER R., La gouvernance associative et la dirigeance. [12.02.2017], disponible sur internet : <http://www.rolandjanvier.org/fonction-direction/800-gouvernance-associative-dirigeance-12-02-2017/>

manière dont s'articulent les rôles : l'important n'est pas de disposer de prérogatives fixées une fois pour toutes mais de jouer à l'unisson, dans le même tempo »⁵⁶.

2.1.3 **Projet Associatif**

L'Association AUXILIA fonde son modèle d'accompagnement sur la solidarité collective et la personnalisation en proposant des dispositifs de formation et de réinsertion socio-professionnelle. Recouvrer l'autonomie pour les personnes en difficulté est une valeur fondamentale de l'Association.

Le projet Associatif s'articule autour de six priorités, elles sont énoncées ainsi :

Consolider les objectifs et les actions traditionnelles de l'Association :

Participer à la réadaptation professionnelle et à la réinsertion sociale,
Renforcer les actions d'accueil, d'hébergement et d'accompagnement,
Adapter les compétences de formation et d'enseignement personnalisé et de proximité.

Elargir le champ d'interventions et les compétences :

Evaluer périodiquement, par une veille active, les évolutions de l'environnement,
Rechercher et intégrer de nouvelles prestations adaptées à l'évolution des besoins des personnes en difficulté,
Renforcer les compétences pour soutenir l'élaboration du projet personnel et professionnel des personnes accompagnées : les aider à déceler leurs potentiels, les rendre actrices de leurs projets, leur permettre d'atteindre leur objectif de réinsertion et d'autonomie.

Adapter l'organisation :

Anticiper les besoins et être en situation d'apporter des réponses concrètes et réactives,
Privilégier un fonctionnement interne plus collaboratif et satisfaire les besoins des différents acteurs (bénéficiaires des prestations, salariés et bénévoles, pouvoirs publics et soutiens financiers),
Partager une culture de l'action et de l'évaluation.

Renforcer les coopérations :

Identifier les organisations et associations présentant une complémentarité de valeurs, de missions et de moyens,
Constituer un réseau d'aide globale efficace,
Chercher la mutualisation des savoir-faire, des moyens et des ressources.

Consolider nos financements et trouver de nouvelles ressources :

Sécuriser les financements actuels,
Répondre à des appels à projets,
Développer une politique de mécénats pour mener à bien des projets spécifiques.

⁵⁶ JANVIER R., 2016, *La fonction de direction en institution sociale et médico-sociale, Diriger : c'est du jeu ?*, 2ème édition, Paris : éd. L'Harmattan, 201 p.

Améliorer la communication :

Renforcer la notoriété d'AUXILIA afin de mettre en œuvre les priorités du projet Associatif,
Fidéliser l'engagement de ses bénévoles et valoriser le travail de ses salariés,

Informier et fédérer tous les acteurs concernés en interne,

Mettre en valeur l'engagement de l'Association.

2.1.4 Le pôle Hébergement Insertion, un processus de diversification en marche depuis 2015

Nommée Directrice du CHRS en 2015, je pilote aujourd'hui le pôle Hébergement Insertion. Deux chefs de service font également partie de l'équipe de direction. L'un positionné sur le CMA et le PAJ et l'autre sur le CHRS et le CHU.

Le pôle Hébergement Insertion regroupe quatre structures distinctes :

- Première structure de l'Association, le CHRS (Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale) est implanté à Bourg-La-Reine (achat du bâtiment en 1955). Au fur et à mesure des appartements en diffus (Sud du département des Hauts de Seine) se greffent à ce bâtiment d'accueil collectif. Nous accueillons aujourd'hui 33 personnes (de 18 à 50 ans). Le public est majoritairement composé de femmes isolées. Nous avons également 4 places pour l'accueil d'hommes et 3 mères avec un enfant en rupture d'hébergement et nécessitant un accompagnement social.
- En juillet 2015, l'Association AUXILIA fait le choix de reprendre l'activité du Centre de Mise à l'Abri situé à Malakoff, activité jusqu'alors assurée par l'Association Saint Raphaël. Le CMA (Centre de Mise à l'Abri) situé à Malakoff accueille 16 personnes isolées sans domicile fixe pour un hébergement d'urgence à la nuitée. Ce centre a été réquisitionné par la Préfecture en juillet 2015 pour l'accueil de personnes migrantes.
- Fin 2015, la Direction, conformément aux orientations de l'Association, répond à un appel à projet pour de l'hébergement d'urgence de familles dans le cadre de la résorption des nuitées hôtelières en Ile-De-France. Nous proposons 51 places en appartements en diffus pour des femmes avec enfants. Une réponse favorable de la DRIHL amène à l'ouverture de ce Centre d'Hébergement d'Urgence.
- En 2017, l'Association AUXILIA reprend l'activité d'un Point d'Accueil de Jour (PAJ) situé à Malakoff, géré successivement par l'Association RSA92 puis l'Association ST RAPHAEL. En plus de la prestation d'accueil de jour, l'Association répond à un appel à projets et obtient un renouvellement d'agrément de domiciliation pour 350 personnes.
- Le CHRS n'étant plus la seule entité, l'Association décide d'englober ces différentes structures sous l'appellation « Pôle Hébergement Insertion » début 2016.

2.1.5 Le développement du pôle : une commande associative claire

Comme le prévoit le projet Associatif, afin de pouvoir continuer à œuvrer en faveur des personnes en situation de précarité et de rester un acteur repéré sur le territoire des Hauts de Seine (sur l'ensemble du territoire français pour l'enseignement à distance), nous sommes dans l'obligation de « *consolider nos financements et trouver de nouvelles ressources en sécurisant les financements actuels mais également en répondant à des appels à projets* »⁵⁷.

Arrivée en 2015 à l'Association AUXILIA en tant que Directrice du CHRS, j'ai rapidement été missionnée par le Conseil d'Administration pour travailler au développement d'un pôle. Deux reprises étaient prévues, à savoir le Centre de Mise à l'Abri et le Point d'Accueil de Jour. Elles répondaient aux souhaits du Conseil d'Administration de l'Association à savoir, une réponse toujours plus diversifiée pour un public en situation de précarité. Lors de mon arrivée, il n'y avait sur ce volet de l'Association qu'un CHRS collectif de 26 places. Nous étions alors dans un double enjeu, le CHRS présentait un coût à la place trop important, l'Association avait besoin de développer son action et de pérenniser sa place sur le département des Hauts-de-Seine dans le champ de l'inclusion sociale. La stratégie d'organisation consistait à proposer un étayage de réponses plus large aux besoins des publics sur le sud du département et à mutualiser les fonctions supports afin de baisser le coût à la place. Le CHRS donnait une réponse dans le champ de l'insertion et l'arrivée des structures telles que le CMA et le PAJ ouvrait sur le champ de l'urgence.

L'Association AUXILIA a repris en janvier 2017 le Point d'Accueil de Jour pour personnes Sans Domicile Fixe situé à Malakoff.

Ce transfert a été le fruit de nombreuses tractations, et ce depuis 2013.

Avec l'accord des Conseils d'Administrations des Associations ST RAPHAEL et AUXILIA, les deux présidents ont signé un accord partiel d'actif scellant le transfert fin 2017. Afin de consolider cet accord et de le mener à son terme, nous avons signé un mandat de gestion avec ST RAPHAEL pour l'année 2017. La réalisation concrète des actions était à la charge d'AUXILIA qui en contrepartie informait ST RAPHAEL de l'activité en cours et faisait valider toutes les dépenses.

Le PAJ vient en complémentarité du CMA. Ce dernier est une réponse d'hébergement d'urgence via le 115. Avant la réquisition de la Préfecture pour les personnes migrantes, ce service ouvrait à la nuitée (de 18h à 8h30). Le Point d'Accueil de Jour venait compenser la plage de fermeture. Les personnes pouvaient bénéficier d'un lieu d'accueil avec des

⁵⁷ Projet Associatif, Association AUXILIA, voté en 2014

prestations répondant à leurs besoins fondamentaux et avoir accès à un travailleur social pour un accompagnement. En plus de ces deux structures, nous avons répondu à un appel à projets en octobre 2015 pour l'ouverture de places d'hébergement d'urgence dans le cadre de la résorption des nuitées hôtelières en Ile De France. La reprise de ces structures et le développement du CHU ont permis d'atteindre notre objectif de réduction du coût à la place de 14% pour l'instant. Au-delà, l'Association diversifie l'offre de service et répond plus largement aux besoins du public en situation de précarité.

2.2 La reprise du Point d'Accueil de Jour

2.2.1 Implantation dans le département des Hauts-de-Seine, des besoins dans le Sud du département

Nous dénombrons 13 accueils de jour pour personnes Sans domicile Fixe sur le département des Hauts-de-Seine. Il n'y a que deux accueils de jour dans le Sud du territoire sur les communes d'Antony et Malakoff. La pérennité de ces deux espaces est essentielle afin de pouvoir proposer des prestations diverses aux publics en situation de grande précarité présents sur ce territoire. Les personnes fréquentant le Point d'Accueil de Jour de Malakoff se rendent également dans les autres espaces d'accueil. Des rencontres régulières ont lieu entre les différentes structures d'accueil de jour sur tout le département pour travailler sur la coordination, sur la création éventuelle d'une charte d'accueil mais également pour un temps d'échanges sur les pratiques. Ces rencontres sont essentielles pour les salariés qui peuvent quelquefois se sentir démunis face à certains bénéficiaires (addictions, violence...). Les professionnels peuvent, pendant ces réunions, parler de leur quotidien avec d'autres professionnels, apporter ou réceptionner des pratiques différentes pour favoriser un accompagnement de plus grande qualité. Cf Schéma SIAO 92 (annexe III).

2.3 Présentation du Point d'Accueil de Jour

Le Point d'Accueil de Jour propose un accueil inconditionnel en journée pour des personnes SDF. En plus d'une mise à l'abri, les personnes peuvent bénéficier de prestations diverses : douches, toilettes, lavage de linge, collations, boissons et accompagnement social en fonction des situations.

Comme l'énonce le rapport de mission sur les lieux d'accueil de jour rédigé par Danielle Huegues en mars 1996, les lieux d'accueil de jour doivent être des espaces de re-création du lien social, préalable à toute tentative de réinsertion pour des personnes ayant connu la rue et l'errance.

La cohabitation dans un collectif n'est pas chose aisée pour des personnes qui se battent au quotidien pour survivre. Le travail de médiation, l'écoute et la mise en place de règles de vie collective sont des éléments essentiels à un vivre ensemble.

Un lieu d'accueil de jour doit également être un lieu d'alerte sociale et de veille (prévention, information, vigilance quant à la santé des personnes etc.).

Ce Point d'Accueil de Jour propose de la domiciliation. A la suite d'une réponse à un appel à candidatures nous avons obtenu un renouvellement d'agrément pour 350 personnes. L'éligibilité à la domiciliation et la gestion du courrier (réception/distribution) génèrent régulièrement de l'agacement, de l'énerverment voire des accès de violence. Il me semble que les structures d'accueil vivent de plein fouet et en miroir la tension du contexte social actuel.

2.4 Etat des lieux lors de la reprise du Point d'Accueil de Jour, diagnostic et enjeux

2.4.1 Le diagnostic

A) Une difficile cohabitation de publics avec des besoins différents :

Le Point d'Accueil de Jour accompagne des personnes avec des problématiques diverses. Il y a du public dit de bas seuil, sans domicile fixe, vivant et dormant dans la rue, des jeunes adultes issus des vagues migratoires mais également des familles hébergées à l'hôtel avec de faibles voire sans ressources.

Les personnes sans domicile fixe, isolées et de sexe masculin restent les personnes fréquentant majoritairement le PAJ. Ils présentent souvent des addictions massives (alcool et/ou drogues) et sont dans un état de santé somatique dégradé. Les personnes sont dans une errance administrative importante et font des allers-retours réguliers entre la rue et des structures d'accueil. Elles ont, pour un grand nombre, été exclues des centres d'hébergement pour des comportements violents ou des consommations diverses (drogues, alcool). Des troubles psychiques viennent souvent se greffer à leur problématique de désinsertion. Leur désocialisation, associée aux problèmes de santé et/ou d'addiction(s), rend l'accompagnement difficile. *« Qui sont ces marginaux aux visages ravagés ? Des exclus ? Des pauvres ? Ce sont les clochards. Fous d'exclusion. Fous de pauvreté. Fous d'alcool. Et victimes surtout. De la société et de ses lois. Du marché du travail et de ses contraintes. Mais au-delà, c'est contre la vie même qu'ils se révoltent. C'est elle qu'ils combattent. C'est elle qu'ils haïssent. Hallucinés, ivres, malades, c'est un autre et impossible ailleurs dont ils s'obstinent à rêver furieusement »*⁵⁸.

Le PAJ propose un seul espace collectif. En plus des personnes très désinsérées, nous accueillons des familles vivant à l'hôtel. La cohabitation entre les grands marginaux et les familles est très compliquée. D'autres personnes se rendent à l'Accueil de Jour pour

⁵⁸ DECLERCK P., 2003, *Les Naufragés, avec les clochards de Paris*, 1^{ère} édition, La Flèche : Plon, 457p.

recupérer leur courrier (organisme domiciliaire). Lorsque les bénéficiaires restent sur l'espace collectif, ils peuvent prendre une boisson, une collation, profiter de la télévision, utiliser les sanitaires et faire leur lessive.

L'espace accueil est attenant à la salle collective. De nombreuses tensions naissent entre les différents publics. En effet, les hommes isolés ont du mal à supporter les familles et les enfants estimant que cet espace est le leur et que les familles ne doivent pas les exclure de tout (ils sous-entendent qu'étant donné qu'elles occupent déjà les hébergements elles n'ont rien à faire au Point d'Accueil de Jour). Les familles viennent essentiellement pour faire des lessives et prendre un goûter avec les enfants. Elles sont souvent en situation irrégulière, en attente de régularisation ou dans l'impossibilité de justifier d'un nombre suffisant d'années de présence sur le territoire pour bénéficier d'aides. Elles sont majoritairement sans ressources et vivent de petits emplois non déclarés. Les familles ne maîtrisent pas toujours la langue française. Le Point d'Accueil de Jour leur permet de bénéficier de prestations gratuites et, en fonction des situations, d'un accompagnement social. Les hommes isolés utilisent cette structure comme lieu de repos. En effet, dormant peu la nuit, ils recherchent un peu de quiétude en journée et un abri pour se détendre mais aussi somnoler. Les enfants étant quelque peu turbulents, la cohabitation ne se passe pas bien. De nombreuses disputes éclatent autour de l'utilisation des machines à laver le linge et cela a déjà entraîné des exclusions temporaires. Il paraît important de noter que les hommes peuvent arriver alcoolisés ou sous l'emprise de stupéfiants. Ces addictions modifient leur comportement et les rendent quelque fois très agressifs. Laisser des enfants en présence de personnes sous addiction peut se révéler dangereux.

A la suite des différentes vagues migratoires, le Point d'Accueil de Jour a également vu arriver des hommes migrants qui vivent à la rue. Là encore, la présence de ces nouveaux arrivants a créé de la discorde sur le collectif. En effet, les hommes isolés fréquentant régulièrement la structure se sont montrés particulièrement virulents à leur rencontre (propos racistes et xénophobes). L'argument principal s'articule autour d'un « vol » de places en hébergement d'urgence.

Le climat au PAJ n'est pas très favorable voire revendicatif. En effet, une réunion pour les bénéficiaires a été organisée à mon arrivée. Ils ont pointé l'état des salles de bains, des canapés et de la cuisine. Bercés par des promesses d'amélioration de leurs conditions d'accueil qui n'ont pas été suivies d'actes concrets, ils ont exprimé une forte colère mais également un sentiment d'irrespect à leur égard.

B) Les difficultés de l'équipe en place :

Au moment de la reprise du PAJ, dans l'objectif de bien comprendre le fonctionnement du service et bien intégrer l'équipe j'ai rencontré l'ancienne Direction à plusieurs reprises.

J'allais régulièrement au PAJ (trois à quatre fois par semaine) pour mieux appréhender le dispositif mais aussi rencontrer et échanger avec les salariés.

L'équipe est composée d'un agent d'accueil, d'une agente d'entretien et d'un travailleur social. Il n'y a pas de chef de service. Prise par d'autres responsabilités la Directrice (du pôle hébergement de l'association gestionnaire avant la reprise) passait au PAJ une fois par semaine ou une fois tous les quinze jours. Elle s'y rendait pour signer les attestations de domiciliation, déposer les aliments, boissons pour les collations et les produits d'hygiène et d'entretien. Elle réglait, lors de ses passages, la question des exclusions temporaires ou définitives des bénéficiaires. Elle organisait une réunion une fois par mois sur le fonctionnement. L'agent d'accueil est nommé responsable du collectif, de la gestion courante des collations et des produits d'hygiène, de l'accès au lave-linge et de la distribution du courrier. Il gère aussi le planning du travailleur social, il pose les rendez-vous avec les personnes qui le sollicitent. L'agente d'entretien est chargée de nettoyer les différents espaces de la structure. Enfin, le travailleur social gère les rendez-vous de domiciliation (file active de 350 personnes) et les suivis sociaux des personnes qui le demandent ou qui n'ont pas de suivis mis en place ailleurs. La réalité est beaucoup plus complexe.

L'accompagnement social des 350 personnes domiciliées est impossible et représente une trop grande charge de travail. Il m'est difficile de savoir comment le travailleur social décide ou choisit les personnes qu'il va accompagner. Il m'a expliqué qu'il ne suivait pas les personnes touchant le RSA car cela relève de la mission de l'Espace Départemental d'Action Sociale (EDAS). Je n'ai pas pu avoir plus d'informations mais j'ai constaté que les bénéficiaires fréquentant régulièrement le PAJ et touchant le RSA avaient des rendez-vous avec le travailleur social.

Il y a de nombreuses difficultés avec les personnes accueillies. En effet, ces derniers peuvent se montrer particulièrement violents verbalement voire physiquement notamment sur la question de l'ouverture des droits ou sur certaines revendications liées à l'hébergement ou à leur situation personnelle. Le fait de ne pas avoir de tiers et de cadre de proximité peuvent renforcer ces tensions entre le personnel et les bénéficiaires.

En dehors de cela, les salariés semblent dans une auto-gestion de leurs horaires mais aussi du fonctionnement de la structure. Ils trouvent des arrangements et des compromis pour organiser le service, les prestations et l'accompagnement. Pour exemple, l'agent d'accueil priorise les personnes accueillies avec lesquelles il a des affinités pour les rendez-vous avec le travailleur social. En contrepartie, il « permet » au travailleur social d'arriver chaque jour en retard sans que ce soit ramené à la Direction, ce qui lui confère un certain pouvoir sur les autres salariés. *« L'analyse stratégique et systémique permet, en effet, de développer une réflexion intégrant la complexité et incluant la dimension du pouvoir. Le*

*raisonnement permet de saisir en quoi les comportements doivent toujours être considérés comme des stratégies. Il oblige à sortir de la lecture psychologique des comportements pour qui les comportements sont le reflet d'attitudes ou de dispositions individuelles, produits par l'histoire des sujets. L'analyse stratégique et systémique montre qu'une organisation est toujours la résultante de multiples jeux stratégiques qui se tissent entre tous les acteurs de l'organisation. Ainsi le fonctionnement réel de celle-ci traduit les arrangements concrets auxquels les acteurs sont parvenus ».*⁵⁹

De nombreuses disputes éclatent aussi entre l'agent d'accueil et l'agente d'entretien. L'arrivée d'une nouvelle Direction et la valorisation du travail fourni ont fait exploser un conflit qui semble larvé depuis un certain temps. Les deux salariés se sont violemment disputés sur l'espace collectif. Il a fallu les recevoir ensemble pour apaiser tout cela. L'agente d'entretien a exprimé un sentiment d'infériorité. Mon arrivée a généré un besoin d'échanges et de prise en compte de sa parole. Elle a expressément demandé quelles étaient clairement ses missions et les tâches qu'elle pouvait effectuer. Elle s'est proposée pour aider à préparer le café et les collations. Elle a, en effet, une place assez particulière pour les bénéficiaires qui la voient comme une figure rassurante. Elle n'a jamais pu accéder à ces tâches-là car elle devait se cantonner au ménage des locaux : *« les acteurs perdants dans les jeux peuvent voir dans le changement une opportunité d'être moins perdants ; ils ont globalement intérêt au changement ».*⁶⁰

L'ambiance paraît tendue et suspicieuse entre les salariés malgré une apparente cohésion et bonne entente. Ils ne font pas équipe. En effet, chacun reste sur ces attributs et leurs pratiques ne sont pas abordées de manière transversale. Il y a une façon de travailler au jour le jour. *« Ce qui fonde une équipe, en effet, c'est d'abord qu'elle constitue une communauté d'actes de pratiques partagées dans une dialectique entre la pensée et l'action : se reconnaître professionnellement les uns les autres pour contribuer à une réflexion collective en vue d'un projet partagé ».*⁶¹

L'arrivée d'une nouvelle Direction est vécue comme une très bonne nouvelle car ils se sentent « abandonnés » et en manque de cadre tant entre eux qu'avec les personnes accueillies mais ils expriment également une grande peur du changement et ce que ce dernier va générer. Suivant la théorie de l'approche stratégique et systémique, *« les acteurs peuvent penser que le changement réduira les difficultés ou contraintes qu'ils vivent dans l'accomplissement de leurs tâches ; ils peuvent voir dans la démarche une opportunité pour occuper des places jugées valorisantes [...] Au contraire, les acteurs peuvent penser que*

⁵⁹ FOU BRIAT M., 2011, *Sociologie des organisations*, 3^{ème} édition, Paris : éd. Pearson Education France, 372 p.

⁶⁰ FOU BRIAT M., 2011, *Sociologie des organisations*, 3^{ème} édition, Paris : éd. Pearson Education France, 372 p.

⁶¹ DUBREUIL B., JANVIER R., *conduire le changement en action sociale*, 1^{ère} édition, Issy-Les-Moulineaux : éd. Esf éditeur, 239 p.

*le changement réduira leur autonomie dans le travail en imposant de nouvelles règles, augmentera les contraintes et les difficultés dans l'accomplissement de leurs tâches, réduira les opportunités de disposer d'avantages dans les jeux avec d'autres acteurs. Selon leur position dans le contexte organisationnel, c'est-à-dire plus particulièrement dans la structure des jeux, les conséquences du changement pour un acteur pourront être, pour lui, de nature positive ou négative ».*⁶²

L'équipe en place n'a pas pu bénéficier de formation. L'agent d'accueil justifie d'une longue expérience dans le domaine mais cela ne paraît pas suffisant eu égard aux publics accueillis et à l'évolution de ces derniers (troubles psychiques, addictions...).

Le document unique d'évaluation des risques professionnels et psycho-sociaux n'a pas été élaboré.

Il n'y a pas de partenaires et relais extérieurs hormis peut-être l'EDAS sur certaines situations. La structure semble refermée sur elle-même accueillant majoritairement les mêmes personnes. L'arrivée de nouveaux publics crée une effervescence qui remet en jeu le fonctionnement.

La reprise du PAJ a mis plus de 3 ans pour se concrétiser. Il est possible que l'ancienne Association n'ait pas souhaité travailler tous les documents institutionnels préférant laisser cette opportunité à la suivante.

C) L'accueil inconditionnel et digne :

L'agent d'accueil gère aujourd'hui seul l'accueil des bénéficiaires qui restent sur l'espace collectif et celui des personnes qui viennent récupérer leurs courriers. La distribution du courrier induit de nombreuses tâches et un cahier des charges assez drastique. Il faut trier puis enregistrer chaque courrier, le tamponner et le glisser dans les casiers prévus à cet effet. Lorsque les personnes arrivent, elles réceptionnent leurs courriers sur présentation de la carte d'identité (ou s'il y a procuration, la photocopie de la carte d'identité de la personne domiciliée, le document de procuration et sa propre carte d'identité) puis signe le registre pour attester qu'elles ont tout récupéré. Les personnes font régulièrement la queue et s'impatientent. Dans le même temps il gère le collectif (télévision, douches, lessives...) et doit s'assurer que les collations et les boissons sont prêtes. De nombreuses tensions peuvent exploser. Ces dernières obligent l'agent d'accueil à suspendre la distribution du courrier pour accompagner les bénéficiaires et ramener le calme dans la structure. Cela génère de l'agacement chez les personnes qui viennent juste prendre leur courrier. Il fait de son mieux pour trouver un équilibre qui permette de faire tenir le collectif. Seul pour de très nombreuses tâches, il ajuste son accompagnement et crée des liens privilégiés avec certains bénéficiaires. Il assure, autant que faire se peut, une certaine quiétude sur l'espace

⁶² FOUURIAT M., 2011, *Sociologie des organisations*, 3^{ème} édition, Paris : éd. Pearson Education France, 372 p.

collectif. L'agent d'accueil tente d'ajuster et de bricoler en s'appuyant sur ses propres ressources pour tenir face aux multiples sollicitations mais aussi face à l'agressivité du public. Il semble conscient des difficultés qu'il peut avoir. Il distribue les produits d'hygiène, la lessive, le café, le sucre et les collations. Il use de sa fonction pour que les personnes obtempèrent en mettant en place une forme de contrat tacite. L'agent d'accueil peut être dans une forme de rétention lorsque quelque chose dans la relation ou dans le lien à l'Autre ne s'est pas établi comme il le souhaite. « *En ambulatoire, les professionnels ont toute latitude pour entretenir une relation duelle qui ne tiennent que de leur arbitraire, à l'occasion de laquelle ils risquent de développer des projections morales et affectives* ». ⁶³ Loin du jugement, même si c'est une façon inadaptée de régler les difficultés, je reste persuadée que cette attitude révèle une forme d'impuissance face au public. « *La sociologie des organisations permet une compréhension des comportements humains dans les organisations. Le renouvellement du regard porte essentiellement sur la reconnaissance d'une prise en compte du contexte, des contraintes, pour comprendre les comportements. La connaissance des différentes théories permet de réfléchir sur les représentations que nous avons sur les comportements humains dans les organisations. Elle permet aux acteurs de se distancier par rapport aux jugements spontanés portés sur les individus et fait découvrir les idées toutes faites sur les comportements humains dans les organisations* ». ⁶⁴ Il m'apparaît aussi que l'agent d'accueil a besoin de soutien et de tiers dans sa relation aux personnes accueillies. « *Certes, la relation d'aide est asymétrique, inégalitaire. Cela n'implique pas qu'elle soit, par nature de dépendance ou de domination [...] une telle conception situe la bienveillance, non comme une qualité en soi, dénaturée par certaines conduites, mais comme le simple opposé – voire l'effort à soutenir pour lutter contre une tendance irrépressible – d'un défaut relevant de la nature même de l'interaction d'aide* ». ⁶⁵ L'accueil doit rester inconditionnel, basé sur une égalité de traitement et ramener de la dignité aux bénéficiaires. Devoir être dans une attitude particulière pour obtenir quelque chose ou devoir quémander une denrée qui reste, à mon sens, une réponse à un besoin fondamental ne se place pas du côté de la dignité et ne participe pas à une réhabilitation sociale. L'accompagnement de l'agent d'accueil sur ses pratiques professionnelles s'avère indispensable mais une réflexion autour d'une juste répartition des tâches qui lui permettrait de retrouver une forme de quiétude aussi. J'entends par là qu'il puisse s'apaiser dans son lien aux personnes accompagnées.

⁶³ DUBREUIL B., JANVIER R., *conduire le changement en action sociale*, 1^{ère} édition, Issy-Les-Moulineaux : éd. Esf éditeur, 239 p.

⁶⁴ FOUURIAT M., 2011, *Sociologie des organisations*, 3^{ème} édition, Paris : éd. Pearson Education France, 372 p.

⁶⁵ DUBREUIL B., JANVIER R., *conduire le changement en action sociale*, 1^{ère} édition, Issy-Les-Moulineaux : éd. Esf éditeur, 239 p.

D) La redéfinition de l'accompagnement social :

Le travailleur social passe une grande partie de son temps de travail à gérer les demandes de domiciliation et les renouvellements. C'est une pratique très prenante. En effet, les règles de la domiciliation sont assez strictes. Il s'agit de vérifier si les personnes ont un lien avec le département mais également de voir si dans leur situation un autre acteur peut les domicilier (CCAS d'une commune, tiers hébergeur etc.). Il faut questionner la personne pour s'assurer qu'elle n'a pas un appartement et si sa demande n'a pas pour but de démarrer ou d'alimenter un quelconque trafic. Il y a un certain nombre de documents administratifs à remplir (CERFA) pour que la domiciliation soit valide. Il est attendu que le travailleur social mène une enquête sociale assez approfondie mais il se sent mal à l'aise par rapport à cette mission. Face aux personnes il a la sensation d'être intrusif ce qui le met dans un grand inconfort. Au-delà de cette mission, il est censé accompagner les personnes domiciliées et les bénéficiaires qui fréquentent le PAJ. Vu le nombre de personnes, il est quasiment impossible pour le travailleur social de mener à bien les différents suivis. Il faut savoir que ce poste est soumis à un turn-over très important. En effet, les personnes l'ayant occupé sont en difficulté pour comprendre les contours de leurs missions et se sentent très vite dépassées par la charge de travail.

Le travailleur social a, par ailleurs, un rôle important sur l'espace collectif. Il est attendu qu'il propose des actions collectives pour travailler le lien social et anime des ateliers pour favoriser la réinsertion des personnes accueillies. A mon arrivée j'ai observé que la charge de travail était trop lourde. J'ai aussi noté que le travailleur social avait du mal à définir les publics qu'il devait accompagner. Sans fiche de poste et sans ligne de conduite claire, il me semble complexe pour ce professionnel de savoir comment se positionner. Il a donc décidé de suivre tout le monde en fonction de ses disponibilités et des urgences (positionnement 115, aide alimentaire, aide médicale, présence d'enfants etc.). Ce fonctionnement renforce l'errance administrative des personnes. Sans contours précis, les bénéficiaires commencent différents suivis qui se juxtaposent voire s'entrechoquent et cela génère encore plus de frustration voire d'incompréhension quand la situation n'évolue pas. Pris un trop grand nombre de suivis, les positionnements éventuels sur le SIAO insertion ou SIAO logement restent timides. L'accompagnement social proposé, éclaté et trop dense, n'est pas efficient. Il donne des réponses « sparadrap » sur les situations et s'appuie sur l'urgence du moment. S'ajoute à cela le fait que le public SDF n'arrive pas à être dans un suivi régulier et pérenne. Le travailleur social se retrouve rapidement confronté à un essoufflement professionnel accompagné d'un sentiment d'échec.

Il a des liens réguliers avec le SIAO urgence, le CCAS de Malakoff et l'EDAS. Ces échanges portent surtout sur des situations complexes/d'urgence qui nécessitent une réponse concertée. En dehors de ces suivis-là, la communication ou le partenariat est peu

développé. En CDD lors de mon arrivée, le travailleur social a préféré s'en aller expliquant qu'il n'en pouvait plus et qu'il se sentait trop seul.

E) La faiblesse du management et de la prise en compte des ressources humaines : La faible présence de l'encadrement semble avoir ankylosé le fonctionnement de la structure et au-delà les ressources des personnes y travaillant. En effet, j'entends le management comme une action de soutien. Il est important de pouvoir se repérer dans un cadre clair afin de répondre aux missions qui nous sont confiées. Cela n'enlève rien au jeu des acteurs dans l'organisation mais permet de poser des jalons pour éviter la perte de sens et rappeler la raison de leur présence : *« les professionnels d'un établissement ou d'un service social ou médico-social ne sont pas les moyens de l'action menée auprès d'un public, mais des personnes ressources au sens de personnes qui disposent de ressources -de compétences-, ces ressources étant les moyens au service des besoins des usagers concernés [...] Il ne s'agit pas de gérer des ressources humaines mais de rechercher les conditions qui permettront à des personnes de développer l'action relative à la mission confiée »*.⁶⁶

La reconnaissance dans le travail mais également la coopération et la réflexion commune aident à construire des services attentifs mais aussi bienveillants. En effet, il me semble que plus nous prenons soin des salariés, mieux ils prennent soin à leur tour. Prendre soin ne signifie pas uniquement répondre à leurs attentes mais prendre en compte, écouter, comprendre, poser le cadre et décider. *« Tu dois veiller pour la plupart des décisions à ce que la concertation avec les intéressés, notamment les membres du personnel, soit la plus large, la plus approfondie possible. Mets le plus grand soin à organiser cette concertation, prends le temps qu'il faut pour qu'elle ait lieu, vérifie toujours qu'elle s'est déroulée dans de bonnes conditions de participations des intéressés [...] assure-toi toujours que tu as réellement recueilli l'avis des gens, surtout de ceux qui vont appliquer la décision, en tout cas de ceux qui vont en subir les conséquences. Et je n'insisterai jamais assez, même si le consensus est total, si l'unanimité s'est retrouvée sur tel projet ou telle idée ou telle solution à un problème, c'est toi et toi seul qui prends la décision »*.⁶⁷

La concertation permet de travailler ensemble, de se remettre en question mais surtout d'aller vers ce que je nomme le consensus, trouver ce qui fera sens pour tous dans le respect des valeurs. Le management doit verser, à mon avis, du côté de la bienveillance. Vu sous cet angle-là, il conduit à une plus grande motivation des salariés qui se sentent considérés et donne aussi une place à la dignité et au respect de chacun. *« Si la*

⁶⁶ DUBREUIL B., JANVIER R., *conduire le changement en action sociale*, 1^{ère} édition, Issy-Les-Moulineaux : éd. Esf éditeur, 239 p.

⁶⁷ AUTHEMAN G., 2009, *Lettre à un ami qui voulait devenir directeur d'établissement pour enfants handicapés*, 1^{ère} édition, Paris : éd. L'Harmattan, 158 p.

*bienveillance consiste à porter considération et assurer le respect et leur dignité aux femmes et aux hommes sur les lieux de travail, elle est évidemment la bienvenue. [...] elle institue des règles ouvertement destinées à garantir l'écoute, l'expression, l'accès à l'information, la participation à la décision, la coopération ».*⁶⁸

Le rôle du manager s'avère indispensable sur les valeurs, la philosophie d'action et la conduite des projets. Il ne peut néanmoins pas construire sans les salariés qui travaillent auprès des personnes accueillies. Il s'agit de faire un effort continu, de réussir à incarner suffisamment et de rechercher la coopération pour que les salariés trouvent leur positionnement et inscrivent leur pratique d'accompagnement dans les valeurs posées. *« Le management n'est pas un avatar -comme certains l'ont laissé penser- d'une capacité charismatique à entraîner les hommes, alimentant le mythe de l'homme providentiel, mais une discipline infiniment plus rigoureuse, plus rationnelle, davantage centrée sur l'atteinte des objectifs d'une organisation, dans le sens d'un intérêt partagé et durable. Le manager amène une organisation, c'est-à-dire un système d'action finalisée, à la réalisation durable d'un projet. Si des qualités charismatiques peuvent bien entendu jouer un rôle à un moment donné, elles ne peuvent suffire ».*⁶⁹

L'absence d'un cadre de proximité donne une liberté dans le choix des places que s'attribue chaque professionnel et laisse un flottement important dans la répartition des tâches et dans l'accompagnement proposé. *« Repérer les places revient à offrir à chaque collaborateur un espace de travail, situé dans l'ensemble du système. Une lecture restrictive de cette « mise en places » peut laisser croire que l'organigramme assigne les postes et aliène ainsi les acteurs en leur ôtant toute marge de manœuvre. C'est l'inverse. Se situer, c'est prendre ses repères dans l'organisation et par rapport à ses collègues. Il n'y a rien de plus perturbant que de ne pas savoir à qui rendre compte, de qui recevoir les consignes, avec qui réaliser des actions... Être situé c'est savoir où on est, être assuré de sa position pour pouvoir la tenir. [...] Cette démarche ne limite pas les marges de manœuvre, elle les rend possibles. Elle empêche notamment que les espaces de travail soient confisqués au profit de quelques-uns et, toujours, au détriment des niveaux les plus bas de l'organisation ».*⁷⁰

⁶⁸ RODET P., DESJACQUES Y., 2017, *le management bienveillant*, 1^{ère} édition, Paris : groupe Eyrolles, 167 p.

⁶⁹ LOUBAT J-R., 2014, *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, 2^{ème} édition, Malakoff : éd. Dunod, 421 p.

⁷⁰ JANVIER R., 2016, *La fonction de direction en institution sociale et médico-sociale, Diriger : c'est du jeu ?*, 2^{ème} édition, Paris : éd. L'Harmattan, 201 p.

F) Un dysfonctionnement : la non-mise en œuvre des outils issus de la loi du 2 janvier 2002 :

Le PAJ ne s'est pas doté des outils de la loi du 2 janvier 2002. En effet, la charte des droits et libertés de la personne, le règlement de fonctionnement, le livret d'accueil, le contrat de séjour, le Conseil à la Vie Sociale ou instance participative n'existent pas. Bien que certains outils soient difficiles à décliner sur le PAJ, il paraît primordial de les développer. L'élaboration de ces derniers aideront sans nul doute à modifier le regard sur les bénéficiaires et, par ricochet, les pratiques. *« Rendre sujets les « bénéficiaires », c'est introduire concrètement de nouvelles modalités dans la prise en charge quotidienne. Par exemple, c'est trouver des moyens d'accueillir la personne en lui rappelant ses droits, de la faire participer à la définition de son propre projet de prise en charge et à son évaluation. Ces changements dans l'organisation ne sont pas sans conséquences sur le plan des pratiques professionnelles et suscitent des résistances de la part des professionnels ».*⁷¹ En effet, ces documents au-delà d'être réglementaires amènent un cadre bien défini pour les bénéficiaires et pour les salariés. Enfin, dernier outil inexistant et, à mon sens essentiel, pour donner un fil conducteur et amener une philosophie d'accompagnement et les limites de ce dernier, le PAJ n'a pas de projet de service.

« La définition des pratiques communes au regard de la spécificité des besoins du public est le socle initial nécessaire pour personnaliser les pratiques au regard de la singularité de chaque personne. Il n'y a pas de personnalisation sans environnement formulé et repéré ».

⁷²

Les bénéficiaires connaissent tacitement les règles du PAJ, celles qui sont énoncées par l'agent d'accueil et le travailleur social mais rien ne paraît clairement posé. J'ai reçu des bénéficiaires en entretien qui m'expliquent que les règles sont fluctuantes et que tout dépend de la relation qu'ils entretiennent avec les professionnels. Ces propos mêlent des différences liées aux origines et/ou à l'aide qu'ils peuvent apporter. Ils mettent en cause les sanctions qui relèvent directement d'une exclusion et peuvent dire qu'exclure des personnes du seul endroit qui leur reste paraît trop violent comme méthode. Certains avaient même pu exprimer qu'ils n'ont rien signé par rapport à la conduite à tenir dans cet espace et que l'exclusion est illégale. Tout en les accompagnant à déconstruire certains ressentis et à leur faire entendre que leur comportement est quelque fois inadapté, force est de constater qu'il y a un grand chantier à mener sur ces différents outils, tant au niveau des salariés qu'au niveau des bénéficiaires.

⁷¹ FOUURIAT M., 2011, *Sociologie des organisations*, 3^{ème} édition, Paris : éd. Pearson Education France, 372 p.

⁷² DUBREUIL B., JANVIER R., *conduire le changement en action sociale*, 1^{ère} édition, Issy-Les-Moulineaux : éd. Esf éditeur, 239 p.

L'absence du projet de service induit un vide de sens autour de l'accompagnement proposé et des objectifs que la structure souhaite poursuivre. Cela crée la sensation d'un accompagnement au jour le jour qui ne se nourrit pas d'une réflexion commune et fédératrice.

G) La hausse de l'activité et le manque de moyens humains :

Le PAJ a vu son activité évoluer à la hausse de manière très significative. En effet, nous sommes passés de 400 à 600 passages par mois en 2016 à 800 à 1000 passages par mois en 2017. Cette densification s'explique notamment par l'ouverture de la domiciliation aux personnes en situation irrégulière. L'agent d'accueil en charge de la gestion du collectif, du tri et de la remise du courrier est complètement débordé. Ce dernier essuie les réclamations et revendications des bénéficiaires ce qui engendre en termes de conditions de travail, des risques psycho-sociaux importants.

H) La mise en œuvre des partenariats pour un accompagnement global de qualité :

Le PAJ est assez isolé sur le territoire. Il n'a que peu de liens avec la ville et les autres associations présentes sur la commune. Lors de ma rencontre avec la Directrice Générale des services de la Mairie, j'ai été accueillie, au départ avec beaucoup de froideur. Au fur et à mesure de l'échange j'ai compris que la structure avait un passif avec la commune. La domiciliation a été imposée par le Préfet alors que le Maire avait accueilli le PAJ à la seule et unique condition qu'il ne soit pas organisme domiciliataire. Le PAJ est arrivé à Malakoff en 2010. Un travail de remise en lien et de coopération avec la commune pourrait avoir raison de cette difficulté. Il y a une collaboration avec l'EDAS de Malakoff pour les situations qui relèvent de leur compétence, à savoir les personnes percevant le RSA. Au niveau médical, le lien avec le Centre Municipal de Santé est rompu, il n'y a pas d'échanges avec le CMP du secteur. Les salariés du PAJ ne se rendent pas aux réunions des accueils de jour.

Une équipe mobile Psychiatrie Précarité a été mise en place sur le Sud du Département des Hauts-de-Seine en 2017. La psychiatre et la psychologue se sont présentées au PAJ pour proposer des permanences à destination des bénéficiaires, à raison de deux fois par mois. Ces permanences se sont rapidement transformées en analyse de pratiques pour le personnel. Elles ont été dépositaires des difficultés de l'équipe face au public et à la vétusté des installations. Il y a eu un glissement dans leur pratique car elles ont au fur et à mesure incarné le cadre auprès de l'équipe.

Le Centre d'Accueil et d'Accompagnement à la Réduction des risques pour Usagers de Drogues Sida Paroles 92 (CAARUD) est également intervenu deux fois. Ce partenariat est bénéfique pour les personnes accueillies car cela facilite un accompagnement pour ce type de soins. Il est aussi intéressant pour l'équipe par rapport aux difficultés liées aux addictions et au travail sur la prévention des maladies sexuellement transmissibles.

I) Les locaux et le matériel :

Le PAJ est une structure qui nécessite des investissements très importants pour proposer un accompagnement et une prestation de qualité. Malgré les efforts fournis par le personnel qui est très investi, les locaux et le matériel sont en mauvais état. Il en va de la qualité de l'accueil et du respect que nous portons aux bénéficiaires. L'ancienne Association, attendant la reprise qui a mis du temps à se mettre en place, n'a pas souhaité engager de grands travaux qui sont maintenant devenus urgents. Les salles de bain sont en très mauvais état : plafonds moisissés, murs et sols soumis à de nombreuses infiltrations et lavabos fissurés. La cuisine est équipée d'un plan de travail qui a subi d'importants dégâts et qu'il est nécessaire de changer rapidement pour des questions d'hygiène. Enfin, les canapés de la salle commune mis à disposition des personnes sont troués. Les assises sont percées et ont été évidées. Il me semble que face à la vétusté des locaux, les bénéficiaires ont détérioré ce qu'ils pouvaient pour se faire entendre. Le reste du mobilier est fait de récupération que les bénéficiaires ont ramené au fur et à mesure de leurs passages. Tous les appareils électroménagers sont aussi à changer.

Sur le plan logistique, je n'ai pas retrouvé le registre de sécurité. Le personnel ne sait pas où il est. Je n'ai pas réussi à savoir s'il y avait des contrats de maintenance pour les extincteurs, la sécurité incendie, la chaudière et l'électricité du bâtiment. Le système de vidéo-surveillance des accès et de la porte d'entrée est cassé. C'est problématique car il y a eu par le passé des agressions de salariés. Ce dispositif avait été mis en place afin de s'assurer que les personnes posant difficulté avaient quitté les lieux mais également pour interdire l'accès à celles qui étaient exclues. Comme énoncé dans le Code du Travail, ces différents éléments liés à la sécurité sont obligatoires pour un établissement recevant du public.

2.4.2 La reprise du PAJ, des enjeux multiples

A) Intégrer le PAJ au Pôle Hébergement Insertion :

Au-delà du développement de cette structure, il s'agit aussi de diversifier l'offre de l'Association AUXILIA et de réussir à intégrer ce nouveau dispositif dans le pôle. En effet, le PAJ propose un accompagnement différent à un public SDF. Le CHU alternatif à l'hôtel et le CHRS proposent des réponses adaptées à des personnes présentant des situations plus stabilisées (notamment au niveau de l'hébergement) et ayant déjà amorcé une démarche de réinsertion. La temporalité n'est pas la même selon les structures du pôle. Au PAJ, l'accueil se fait de manière inconditionnelle mais également irrégulière (les personnes ne sont pas tenues d'adhérer au dispositif et la planification est plus complexe). Au CHU et au CHRS, les projets peuvent se construire à plus long terme (les personnes étant présentes de manière plus permanente). Les équipes doivent aussi pouvoir construire une identité commune et porter unanimement les valeurs associatives. Le projet Associatif

insiste sur la nécessaire synergie entre les structures. Comment construire cette culture commune ? Quelles sont les passerelles entre les différentes structures du pôle, comment les consolider et créer de la cohérence ?

B) Le PAJ, un levier complémentaire pour le Pôle :

En plus du développement d'une nouvelle structure sur le pôle, cette opportunité comporte aussi une dimension économique. A l'heure de la rationalisation des coûts et des baisses de dotation, la reprise du PAJ permet au pôle et plus notamment au CHRS de baisser son budget. Il s'agit de penser à la fois une cohérence en termes culturels mais également construire une mutualisation qui permette une baisse significative des coûts. « *Ce serait angélisme de considérer que le coût n'entre pas en ligne de compte dans la finalité d'une mission relevant de la solidarité nationale, de l'aide à la personne* ». ⁷³

C) Le développement des réponses sur les Hauts-de-Seine : un enjeu politique et stratégique fort

Le développement d'une nouvelle offre de services permet à l'Association AUXILIA de se construire comme opérateur plus diversifié. Il s'agit de s'inscrire dans les politiques publiques, leur déclinaison territoriale et développer le lien avec les élus locaux. Par ailleurs, la stratégie associative souhaite promouvoir sa capacité à s'inscrire dans les besoins émergents du territoire et des publics, à répondre à de nouveaux projets et à les développer. Pour rappel, en 2015, l'Association ne disposait que d'un CHRS dans le champ de l'hébergement.

Dans le département des Hauts-de-Seine, le focus est mis sur le Sud du département afin de redonner un équilibre Nord-Sud en termes d'offres d'hébergement et de services de jour. En effet, la majorité des structures sont aujourd'hui au Nord. Etant située au Sud, nous avons des possibilités de développement assez intéressantes.

D) Un enjeu qualitatif dans la réponse apportée aux publics accueillis :

Comme énoncé précédemment, l'accompagnement proposé aujourd'hui demande à être repensé afin d'assurer aux personnes accueillies un meilleur service rendu. Une évolution des pratiques basée sur une réflexion commune est à mettre en œuvre. L'élaboration d'outils tels que le projet de service prenant appui sur les recommandations de l'ANESM notamment ou encore le règlement de fonctionnement viendront poser un socle solide et fédératif. C'est en partant des besoins des personnes accueillies que nous pouvons consolider nos pratiques d'accompagnement. « *Le retournement pyramidal consiste : à penser non à partir de la direction mais à partir des usagers ; à en faire dépendre les*

⁷³ DUBREUIL B., JANVIER R., *conduire le changement en action sociale*, 1^{ère} édition, Issy-Les-Moulineaux : éd. Esf éditeur, 239 p.

*professionnels dans leur interaction de personne avec les usagers et dans leurs compétences comme moyens des objectifs des usagers. Il consiste également à en faire dépendre la direction, d'une part, dans l'administration des compétences des professionnels et, d'autre part, dans le soutien des professionnels comme personnes et la recherche avec eux des modalités de coopération au service de l'action auprès des usagers ».*⁷⁴ Le développement de la communication tant interne qu'externe est essentiel. J'entends par là de donner une dimension plus ouverte sur l'environnement. Cette démarche se concrétise par le développement de partenariats et la réactivation des réseaux qui se sont délités et ont amené pour le PAJ, un entre-soi délétère face aux publics accueillis.

E) Un enjeu en termes de management et de gestion des ressources humaines :

Nous avons à repenser l'organisation du service avec le personnel présent et à mettre un encadrement de proximité en place pour offrir en premier lieu du tiers, tant aux salariés qu'au public accueilli. « *Organiser, c'est déterminer des modes d'actions, autrement dit des modes de faire (des pratiques et des dispositions) et des modes de coaction (des concertations et des décisions) ».*⁷⁵ Une nouvelle organisation de travail avec une répartition claire des tâches et probablement des moyens humains supplémentaires est aussi à développer. « *L'organisation de travail doit donc définir les espaces -les responsabilités- respectifs de sorte que chacun connaisse sa place, celle des autres et les liens qui les attachent. Cela implique :*

- *D'une part, une conception cohérente de l'organisation du travail (distribution des rôles, articulation hiérarchique et fonctionnelle)*
- *D'autre part, l'attribution de responsabilités qui reposent sur le rendu-compte et non la surveillance ».*⁷⁶

La question de la santé au travail et des risques psycho-sociaux est aussi un axe prioritaire voire urgent.

F) Le lien avec les Instances Représentatives du Personnel :

La reprise du PAJ et les différents projets se travaillent avec le délégué du personnel présent sur le Pôle. Ce dernier est un partenaire essentiel pour assurer une co-construction avec le personnel sur le site.

⁷⁴ DUBREUIL B., JANVIER R., *conduire le changement en action sociale*, 1^{ère} édition, Issy-Les-Moulineaux : éd. Esf éditeur, 239 p.

⁷⁵ DUBREUIL B., JANVIER R., *conduire le changement en action sociale*, 1^{ère} édition, Issy-Les-Moulineaux : éd. Esf éditeur, 239 p.

⁷⁶ DUBREUIL B., JANVIER R., *conduire le changement en action sociale*, 1^{ère} édition, Issy-Les-Moulineaux : éd. Esf éditeur, 239 p.

G) Un enjeu culturel :

Il s'entend à deux niveaux :

- L'élection d'un nouveau Conseil d'Administration au niveau de l'Association a fragilisé les liens avec la Direction. Il s'agit de retisser une culture commune basée sur la transparence, la pédagogie et la confiance mutuelle,
- La reprise du PAJ amène un travail de réflexion autour des valeurs professionnelles que nous souhaitons porter et incarner. Ces dernières fondent l'accompagnement proposé par l'Association AUXILIA et doivent être la base commune pour tout professionnel exerçant au sein des structures.

H) Un enjeu institutionnel :

La construction d'un pôle cohérent, intégrant des structures différentes, est majeure pour créer une philosophie commune et développer des réponses adaptées aux publics accueillis. *« L'action sociale et médico-sociale est définie comme « une tentative d'articuler le plus justement possible les situations les plus singulières avec les valeurs les plus partagées. [...] il faut les penser non comme un catalogue à appliquer, mais comme une ressource dans laquelle puiser pour nourrir la réflexion ».*⁷⁷ Il s'agit de poser les jalons mais de ne pas oublier que chaque situation individuelle rencontrée permet d'amener un éclairage sur les pratiques : *« ne pas prétendre déterminer les actes sans reste et considérer que les pratiques s'initient au contact des situations, ne pas verser dans une approche à dominante procédurale, dans l'illusion de procédés d'application standardisée et automatique ».*⁷⁸

La mise en place du pôle n'a pas été facile pour les salariés du CHRS présents avant 2015. Ils avaient pour habitude d'avoir une Direction de proximité, entièrement dédiée au CHRS. Ce changement a été travaillé en amont, au fur et à mesure que les projets naissaient. Il a fallu, par le biais de réunions et d'échanges, expliquer la raison du développement et la démarche mise en œuvre. Afin d'amorcer le changement non comme une perte mais comme un gain et de valoriser leurs compétences, j'ai sollicité les salariés pour répondre à l'appel à projets pour le CHU. Cette participation a amené beaucoup de fierté lors de l'obtention de l'avis favorable. Le travail autour du projet de service du CHRS et l'élaboration du Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels et psycho-sociaux (DUERP) ont aussi été de réels leviers pour renforcer les liens entre les professionnels. Ces différents outils sont également très utiles aux autres structures et font du CHRS l'établissement « mère » ou ressource pour les autres. Ces différents éléments ont aidé les salariés à

⁷⁷ DUBREUIL B., JANVIER R., *conduire le changement en action sociale*, 1^{ère} édition, Issy-Les-Moulineaux : éd. Esf éditeur, 239 p.

⁷⁸ DUBREUIL B., JANVIER R., *conduire le changement en action sociale*, 1^{ère} édition, Issy-Les-Moulineaux : éd. Esf éditeur, 239 p.

dépasser le changement même s'il reste encore quelques points d'accroche difficiles à déconstruire.

Les orientations de l'Association et les besoins repérés sur le territoire des Hauts-de-Seine, l'opportunité d'intégrer le PAJ et même de le développer sont autant d'atouts pour diversifier l'offre de service du pôle Hébergement Insertion et répondre plus largement aux besoins des personnes en grande précarité et SDF. Dans ma fonction de Directrice, l'enjeu est de m'appuyer sur le Conseil d'Administration et de fédérer l'ensemble des services afin de créer une culture commune et de faire évoluer l'accompagnement des personnes quel que soit leur parcours de vie. Cette évolution impacte l'ensemble des services tant dans l'organisation que dans l'accompagnement des bénéficiaires et suppose cohérence et formation.

3 Piloter le projet du pôle Hébergement Insertion et intégrer le Point d'Accueil de Jour afin de répondre aux besoins des personnes en grande précarité et SDF

3.1 Fédérer les différents services autour du projet de diversification du pôle hébergement et insertion

Pour réaliser ce projet qui doit permettre de proposer une offre de service adaptée et diversifiée aux besoins des bénéficiaires dont j'ai la responsabilité, je dois fédérer les services au niveau du pôle. Il s'agit de piloter le pôle avec comme finalité de créer une culture commune et de faire de cette diversification d'offre de services, un réel atout. Le défi à relever se situe aussi dans l'intégration et l'actualisation du projet du PAJ et dans la mise en œuvre d'un accompagnement de qualité.

3.2 Piloter le pôle Hébergement et Insertion

A) M'appuyer sur la gouvernance associative

Les liens avec le Conseil d'Administration (CA) ou le bureau sont réguliers. Je rencontre le bureau environ une fois par mois et le CA tous les trimestres. Les administrateurs, notamment les membres du bureau sont informés de mon plan d'action, des projets en cours, du processus de développement mais aussi des difficultés éventuelles. Ces différentes échéances permettent de faire connaître le fonctionnement des structures et de présenter certains documents à valider (DUERP et projet de service du CHRS par exemple). La présence d'un membre du Conseil d'Administration au comité de pilotage facilite aujourd'hui les liens et aide à une meilleure compréhension du pôle et du travail effectué. Je réalise régulièrement des présentations illustrées (Powerpoint) afin de faciliter la compréhension des outils ou projets à mener.

Ces temps de travail permettent de légitimer ma stratégie de direction et de m'appuyer sur des orientations et des délégations claires.

B) Coordonner, fédérer l'équipe de Direction et déléguer au sein du pôle

Le pilotage du pôle est à penser en termes de temps dédié et de stratégie. Deux postes de chefs de service sont nécessaires pour mener à bien le projet de pôle. Le travail autour de leurs fiches de poste a permis de définir clairement les attributions de chacun. Le Conseil d'Administration a joint à mon contrat de travail, les délégations qui sont les miennes. Pour assurer une bonne coordination sur l'ensemble du pôle, j'ai organisé les fonctions des cadres intermédiaires. Les chefs de service sont les supérieurs hiérarchiques et accompagnent les travailleurs sociaux et toutes les personnes qui interviennent dans

l'accompagnement direct des résidents et bénéficiaires, notamment les agents d'accueil et de veille. Ils sont aussi chargés du recrutement. Pour les travailleurs sociaux, l'embauche se fait, selon les situations, conjointement. Les chefs de service sont garants de l'accompagnement proposé et rencontrent régulièrement les personnes accueillies (projets individualisés, règlement de fonctionnement, entretiens tournés sur une écoute active ou liés à certains manquements). Même si la validation finale reste de ma responsabilité, j'ai délégué les entretiens d'admission (notamment pour le CHRS et le CHU) au chef de service. Je leur laisse une grande autonomie sur les partenariats qui peuvent être mis en place.

J'interviens auprès des bénéficiaires et/ou des salariés lorsqu'il y a une demande ou une difficulté particulière. Je suis chargée le cas échéant, des fins de prises en charges des personnes accueillies. J'assure le management des services généraux, de la psychologue du CHRS et des chefs de service. La formation, la GPEC, la gestion des ressources humaines, la sécurité des bâtiments, des biens et des personnes, le lien aux représentants du personnel, les budgets, les tâches administratives liées au pôle, le lien avec les organismes de tutelle et les éventuelles réponses aux appels à projets restent de ma responsabilité (en lien étroit avec le Conseil d'Administration).

Nous avons une réunion cadres une fois tous les 15 jours. Cette réunion sert à parler du fonctionnement des structures, des outils et/ou projets en cours et à travailler le lien entre les cadres. Les chefs de services s'informent mutuellement afin d'avoir une connaissance globale de l'activité, des enjeux et d'assurer une coordination de qualité. Ceci vient aussi alimenter la culture de pôle que nous souhaitons mettre en œuvre. En dehors de ces réunions, le lien avec les chefs de service est quasi journalier. Nous avons mis un système de communication efficace en place (fait d'appels téléphoniques, de mails et de réunions régulières). En dehors de ces espaces, nous nous « aménageons » également des temps plus informels qui s'avèrent riches et abreuvent la réflexion autour de l'accompagnement proposé et des limites de ce dernier. Ces différents « lieux symboliques » permettent de suivre l'évolution des structures mais également d'être au fait des difficultés rencontrées. Il ne s'agit pas de me substituer aux chefs de service mais de les soutenir et de penser les situations avec eux. J'assure une présence régulière sur l'ensemble des structures tout en m'associant à diverses réunions à l'extérieur. Ces dernières me permettent de rencontrer d'autres professionnels et de me tenir informée de l'évolution du champ de manière générale. Chaque réunion donne lieu à un compte-rendu que je mets, en fonction du sujet, à disposition des chefs de service, travailleurs sociaux voire à l'ensemble du personnel du pôle. Selon la teneur de la réunion, je peux aussi l'adresser au Président du Conseil d'Administration. La règle du compte-rendu est la même pour tout salarié qui se rend à une réunion ou à une journée d'informations.

Mon bureau est situé au CHRS et je suis présente dans les différentes structures à hauteur d'une à deux demi-journées par semaine. Ce temps est important pour les salariés car il assure une reconnaissance du travail fourni et une considération à leur égard. Les personnes accueillies sont également satisfaites de cette présence. Ces temps permettent de poser symboliquement un cadre et de la sécurité tant pour les salariés que pour les bénéficiaires.

Afin d'assurer un pilotage efficient et participatif, j'ai constitué en 2017 un comité de pilotage chargé au départ de valider l'avancement du projet de service du CHRS mais également missionné pour suivre l'amélioration de la démarche qualité. J'ai invité un membre du Conseil d'Administration à participer régulièrement à cette instance afin de poursuivre le travail collaboratif et pédagogique. Mon objectif est de transmettre et d'aider à la compréhension du travail effectué au sein du pôle. Ce COPIL va élargir ses compétences et travailler sur l'ensemble des projets et documents à élaborer.

La constitution d'un pôle fait de structures différentes et multi-sites n'est pas chose aisée mais la communication, le dialogue et la recherche d'une réflexion collective facilitent une mise en commun très intéressante. Ce développement et la diversification de l'offre de services de l'Association permettent de proposer un accompagnement de qualité aux personnes accueillies. Le croisement des regards professionnels et le lien entre les équipes enrichissent les pratiques mises à disposition des bénéficiaires.

3.2.1 Construire des passerelles et mutualiser les ressources humaines entre les différents services

Les structures du pôle Hébergement Insertion sont à la fois différentes et complémentaires. En effet, l'accompagnement proposé au CHRS ne revêt pas la même forme que celui du CMA ou du PAJ. Mon objectif est de favoriser des temps de réflexion collective afin de permettre aux salariés de mieux se connaître, de comprendre ce que chacun fait pour, au fur et à mesure, créer un lien plus fort qu'ils développeront en fonction de leurs besoins et/ou difficultés rencontrées.

L'arrivée du PAJ permet de mutualiser un certain nombre de postes notamment les fonctions supports. La création du pôle permet de répartir différemment les postes de la Direction, du secrétariat et de la comptabilité. Ces derniers pesaient surtout sur le CHRS. Pour exemple, le CHRS affichait 0.33 ETP par personne accueillie contre 0.17 ETP en norme sur le département des Hauts-de-Seine. Avec la reprise du CMA, du PAJ et la création du CHU, la répartition peut se penser différemment. Il ne s'agit pas de mettre les salariés en difficulté, mutualiser ne veut pas dire réduire mais partager de manière plus efficiente. En fonction du temps passé sur les structures nous avons calculé les équivalents

temps plein dont nous avons besoin. Le PAJ a aussi permis de créer un poste de chef de service. Avant la reprise de ce dernier nous avions un poste mutualisé sur le CMA, le CHRS et le CHU. Cette configuration, sachant que le pôle est multi-sites s'avérait complexe. Avec l'arrivée de cette nouvelle structure, j'ai obtenu du financeur, un deuxième poste de chef de service. L'un sur le CHRS et le CHU, l'autre sur le PAJ et le CMA. Je parlerai de manière plus précise du poste de chef de service ultérieurement. Le secrétariat du pôle a eu un regain d'activité avec l'arrivée de ce dispositif mais un second poste avait été demandé lors de l'obtention des places CHU. Il a permis d'absorber la surcharge de travail et de repenser les postes en fonction des structures et des tâches à effectuer. Au niveau de la comptabilité, le PAJ a permis d'augmenter le temps de travail de l'assistante comptable et de mieux répartir le temps plein du responsable comptable de l'Association (mutualisé sur les deux pôles). Enfin, mon poste a été réparti entre les 4 structures de façon homogène. J'ai pensé la mutualisation uniquement pour les fonctions supports. Hormis pour d'éventuels remplacements (notamment l'été ou en cas d'arrêts maladie prolongés), les salariés en charge de l'accompagnement des personnes n'ont pas été mutualisés (j'entends par là les travailleurs sociaux et les agents d'accueil et de veille). Les dotations sur chaque structure permettent aujourd'hui d'offrir un accompagnement de qualité que je ne souhaite pas déconstruire.

3.2.2 Proposer des réunions plénières à l'ensemble des salariés du pôle

Je les ai mises en place lors de la création du CHU fin 2015. Elles regroupaient les salariés du CHRS, du CHU et du CMA. Elles avaient lieu une fois par semestre afin de permettre aux salariés de se rencontrer mais également d'être tenus au courant de l'avancement des projets du pôle et de l'Association. J'avais, à cet effet, convié un membre du Conseil d'Administration, dans un souci de communication, mais aussi pour entendre l'évolution globale de l'Association.

Avec la reprise du PAJ, j'organise une réunion plénière tous les deux mois. Les quatre premières seront consacrées à la présentation de chaque structure mais également des fonctions supports. Les chefs de service travaillent avec les équipes pour présenter leur service et les difficultés qu'ils peuvent rencontrer. Je fais de même avec les services généraux. La déclinaison des réunions prendra donc la forme suivante : par réunion, présentation d'une structure et d'une fonction support. Ce partage de connaissances et d'expériences me semble bénéfique pour construire une réflexion collective. Savoir ce que l'autre fait et à quoi il peut être confronté permet de penser ensemble et de proposer ses compétences en fonction des besoins. Mon objectif est de mettre en place des espaces de travail qui, à partir des dynamiques de chaque structure, favorisent l'analyse réflexive sur nos pratiques professionnelles et l'évolution de l'accompagnement des personnes accueillies.

3.2.3 Formaliser et écrire le projet de pôle regroupant les différentes structures

Au-delà d'une idée d'appartenance construite par le biais de formations et de réunions, il me paraît primordial de travailler sur un projet écrit donnant une ligne de conduite commune. J'entends par là des valeurs partagées, définies communément et une philosophie d'accompagnement à destination des publics accueillis. Ce document doit forcément découler du projet associatif et des valeurs fondatrices de ce dernier. En 2017, j'ai animé la réflexion autour du projet de service du CHRS dans le cadre d'une démarche associant l'ensemble du personnel : réunions de réflexion et d'échanges d'idées (brainstorming) autour de thématiques (valeurs, lois du secteur, composition de l'équipe, accompagnement proposé...). Cela nous a permis de décliner les modalités de l'accompagnement en nous référant aux recommandations de l'ANESM et de fédérer l'équipe autour du projet de service. Dans le droit fil de ce qui a été mis en place pour le CHRS, je vais prendre appui sur cette démarche pour formaliser le projet de pôle. Ce dernier sera constitué d'un tronc théorique commun notamment autour des valeurs qui fondent l'accompagnement et les lois du secteur. Nous l'enrichirons ensuite des synthèses des projets de service de chaque structure. Le comité de pilotage sera renforcé par le second chef de service, un membre des équipes du PAJ, du CHU et du CMA. Ne pouvant pas inclure tout le monde, je demanderai aux chefs de service de restituer à leurs équipes respectives les avancées du projet. L'objectif est de créer une démarche participative où chaque salarié peut amener son point de vue. Les chefs de service et membres du comité de pilotage représentent l'interface entre l'instance et l'ensemble des salariés. Enfin, au fur et à mesure de l'avancement du projet, je ferai une restitution régulière au délégué du personnel. *« Engager des évolutions en profondeur nécessite que les acteurs se l'approprient et donc, a minima, qu'ils soient consultés, au mieux qu'ils s'associent à leur genèse. Cela passe par la mise en place d'un processus démocratique au sein de l'établissement ou du service, dans le respect du cadre légal et de la mission impartie. Un directeur ne devrait pas engager une démarche de changement sans envisager des instances et mécanismes démocratiques qui permettent aux acteurs de s'en emparer ».*⁷⁹

3.2.4 Communiquer, réactualiser les outils et développer les partenariats du pôle

Les rapports d'activité sont aujourd'hui pensés indépendamment les uns des autres. Nous allons construire un rapport d'activité unique, alliant les différentes structures. Il s'agit d'élaborer une présentation commune puis décliner les activités en fonction des structures. En créant un projet de pôle, je souhaite également introduire dans le rapport d'activité, la notion de bilan social. Bien que ce dernier ne soit pas obligatoire pour les établissements de moins de 50 salariés, ce baromètre est essentiel tant pour les managers que pour les

⁷⁹ DUBREUIL B./ éd. 2004, *le travail de directeur en établissement social et médico-social, analyse de la pratique*, 1^{ère} édition, Paris : éd. Dunod, 228 p.

salariés. Il permet d'observer la santé d'un établissement à la lumière de certains indicateurs comme par exemple : le turn-over du personnel, l'absentéisme, la pyramide des âges, la formation etc.... C'est un outil supplémentaire de coopération avec les salariés. En effet, si les structures ne vont pas bien, ces différents indicateurs permettent une mise au travail sur les axes d'amélioration à envisager. Au contraire, un juste équilibre permet de valoriser le travail fait par tous et de développer de nouveaux projets.

Les partenariats et réseaux sont pensés par structure. Mon objectif est de faire le point sur l'ensemble des acteurs avec lesquels nous travaillons, de les développer et les mutualiser à la lumière des besoins des publics que nous accueillons. Il s'agit aussi de voir ce que nous pouvons proposer en contrepartie. Le pôle « *doit s'inscrire sur le mode de l'inscription territoriale* ». ⁸⁰ Il « *s'implante dans un territoire sur le mode de l'échange selon le principe mis en exergue par Marcel Mauss du don et du contre-don qui fonde la dynamique du lien social et l'équilibre subtil de la réciprocité [...] L'organisation de travail, comme système interactif inscrit dans des interdépendances environnementales est un système ouvert. C'est donc un système incomplet parce que sa survie dépend des complémentarités qu'il va instaurer avec les autres organisations du territoire [...] C'est pourquoi elle ne peut vivre et survivre indépendamment de son environnement. Elle y perdrait son sens. Elle lie son destin à celui du territoire où elle agit* ». ⁸¹

3.2.5 Répondre plus largement aux besoins d'un public en situation de grande précarité

Le pôle Hébergement Insertion répond aujourd'hui plus largement aux besoins des personnes en situation de grande précarité et SDF. Avec la reprise du CMA d'abord puis celle du PAJ, nous avons commencé à répondre aux publics fréquentant les services d'urgence. En plus de ces deux structures, la réponse à l'appel à projets CHU est venue conforter cette ouverture. Nous avons également obtenu (en 2017), 7 places supplémentaires CHRS pour renforcer le secteur insertion.

Les personnes fréquentant le CMA nécessitent un hébergement via le 115. Le CMA étant une trop petite structure (17 places), je n'ai pas pu obtenir le financement pour un travailleur social. Les personnes accueillies ont la possibilité de bénéficier d'un accompagnement au PAJ (les structures sont à quelques rues l'une de l'autre). Elles ont aussi accès aux partenaires à savoir un médecin généraliste, une psychologue ou un médecin psychiatre et ponctuellement à un travailleur social du CAARUD. Il y a des passerelles au niveau des publics CHRS-CHU. Certaines femmes accueillies au CHRS ou au CHU fréquentaient précédemment le PAJ pour la domiciliation et/ou les prestations offertes. Le relais entre les

⁸⁰ DUBREUIL B., JANVIER R., *conduire le changement en action sociale*, 1^{ère} édition, Issy-Les-Moulineaux : éd. Esf éditeur, 239 p.

⁸¹ DUBREUIL B., JANVIER R., *conduire le changement en action sociale*, 1^{ère} édition, Issy-Les-Moulineaux : éd. Esf éditeur, 239 p.

structures a été très riche. Nous avons par exemple pu travailler avec une femme accueillie au CHRS la question des violences conjugales. Les informations transmises par l'équipe du PAJ ont permis à son référent social au CHRS de réagir rapidement. Lors de ses passages au PAJ elle avait été, à plusieurs reprises, violente par son compagnon qui s'y rendait avec elle. A son arrivée au CHRS, nous avons pu l'accompagner sur cette problématique, l'orienter vers les services compétents et elle a trouvé les ressources pour se reconstruire. Sur d'autres situations, le suivi entamé au PAJ s'est poursuivi au CHRS et les personnes ont vite recouvré leur autonomie (l'ouverture des droits étant déjà active). Elles ont pu obtenir plus rapidement une réorientation vers un logement.

J'ai été amenée à prononcer des fins de prise en charge pour des personnes accueillies au CHRS et au CHU pour des manquements répétés ou graves au règlement de fonctionnement, une non-adhésion complète à l'accompagnement proposé ou des actes de violence. Les règles posées dans les structures sont difficiles à accepter pour certains bénéficiaires, notamment lorsqu'ils sortent d'hôtel avec un accompagnement quasi inexistant. Il est de même pour des personnes ayant connu de nombreuses années d'errance. Le milieu institutionnel leur est intolérable et, pour certains, impossible. Au CHU, les appartements sont dits en co-partage c'est-à-dire qu'il y a deux ou trois familles qui cohabitent. Cette dernière n'est pas toujours simple et peut générer des conflits importants (liés notamment à la différence de cultures). Lors des fins de prise en charge, je propose le PAJ pour la domiciliation mais aussi pour poursuivre un accompagnement social (si c'est leur souhait). Cette structure est une réelle opportunité pour ne pas laisser les personnes sans solution. La difficulté liée à l'hébergement n'est pas réglée (même si au PAJ les personnes ont la possibilité de contacter le 115) mais nous évitons tout de même une rupture complète.

3.3 Intégrer et organiser le service PAJ

3.3.1 La construction du poste de chef de service sur le CMA et le PAJ

Le rôle du chef de service est essentiel pour assurer un management de proximité et construire des passerelles solides entre les deux structures. J'ai fait le choix d'un recrutement en interne au regard des compétences d'une éducatrice spécialisée présente dans l'établissement depuis juin 2015. En effet, sa rigueur, son excellente connaissance du public et des valeurs associatives sont des atouts importants. L'équipe de Direction devra la soutenir lors de sa prise de fonction, car passer au CMA d'un statut de collègue à un statut de supérieur hiérarchique peut être complexe. Avec l'équipe du PAJ qui n'a pas eu d'encadrement de proximité, elle devra construire sa légitimité dans la temporalité. Le chantier au PAJ est conséquent. En plus de travailler avec l'équipe notamment sur sa place de cadre, il faut repenser l'accompagnement, amener de la rigueur au niveau des domiciliations et créer les outils issus de la loi du 2 janvier 2002.

Le lien avec l'agent d'accueil est aujourd'hui assez tendu. En effet, il teste la chef de service autour de son autorité et des décisions posées. Le travail de la chef de service est axé sur la nécessaire coopération avec lui. Il s'agit de lui montrer qu'il a sa place dans l'équipe, dans la nouvelle organisation et que son expérience est importante. Il doit, en contrepartie, faire du chemin par rapport à l'accompagnement qu'il propose et son besoin de collaborer pour que la structure fonctionne correctement. La chef de service peut aussi lui servir de tiers lorsqu'une situation dégénère avec un usager. Il a fallu trouver le juste positionnement qui ne discrédite pas mais qui ne laisse pas le choix. Ce dernier exemple s'est produit à plusieurs reprises. Il a été particulièrement intéressant car l'agent d'accueil a pu s'apercevoir qu'il a peut-être perdu certains avantages dans la nouvelle organisation mais qu'il en a gagné d'autres. Il dit aujourd'hui qu'il ne se sent plus seul et qu'il est plus rassuré. Les premiers outils retravaillés permettent un meilleur suivi de l'activité et viennent aussi poser un cadre plus précis avec le public accueilli.

L'arrivée de la chef de service permet au travailleur social de bénéficier d'un référent de proximité et d'être accompagné face au public. Les situations rencontrées sont complexes voire quelque fois conflictuelles.

L'agente d'entretien, moins en relation duelle avec l'agent d'accueil se sent également soutenue et valorisée. Là encore, la chef de service vient poser le cadre dans les attributions de chacun.

Enfin, elle a un rôle primordial auprès des partenaires du territoire. Nous avons listé ensemble ceux qui relevaient de sa compétence propre, à savoir les personnes intervenant dans l'accompagnement des bénéficiaires et ceux que je vais rencontrer en première intention comme par exemple le CCAS, le Maire ou les établissements du secteur psychiatrique. Je l'ai invitée à prendre part (avec moi au départ), aux réunions qui s'adressent aux associations afin de se faire connaître et de développer des réseaux. Elle a pris attache avec l'EDAS afin de structurer l'accompagnement des bénéficiaires et de remettre de la cohérence dans les parcours. Elle se rend aussi régulièrement aux réunions des accueils de jour du département des Hauts-de-Seine, seule ou avec l'équipe lorsque c'est possible.

Ce poste est essentiel dans l'accompagnement de proximité des équipes en termes de réflexion, de décision et travail avec les partenaires extérieurs. Elle vient également amener du sens, de la rigueur et un accompagnement de plus grande qualité pour les personnes accueillies tant en termes de suivi que de cadre. Sa présence semble apaiser les tensions et les passages à l'acte plus agressifs voire violents.

Vous trouverez en annexe VII la fiche de poste de la chef de service.

3.3.2 Structurer l'accompagnement social

Comme énoncé dans le diagnostic, l'accompagnement social reste assez flou au PAJ. Il s'agit d'amener de la cohérence et de la continuité dans les parcours des bénéficiaires et d'offrir des conditions de travail correctes au travailleur social. Nous avons eu un grand turn-over sur ce poste. En structurant mieux l'accompagnement et en posant les contours de ce dernier, le travailleur social se sentira plus serein pour mener à bien ses missions. Le chef de service a recruté un éducateur spécialisé en CDI en mai 2018.

Le 21 mars 2017, le Haut Conseil en Travail Social a proposé une définition du travail social. Le 6 mai, un décret paraissait pour inscrire cette définition dans le CASF :

« Le travail social vise à permettre l'accès des personnes à l'ensemble des droits fondamentaux, à faciliter leur inclusion sociale et à exercer une pleine citoyenneté. Dans un but d'émancipation, d'accès à l'autonomie, de protection et de participation des personnes, le travail social contribue à promouvoir, par des approches individuelles et collectives, le changement social, le développement social et la cohésion de la société. Il participe au développement des capacités des personnes à agir pour elles-mêmes et dans leur environnement.

A cette fin, le travail social regroupe un ensemble de pratiques professionnelles qui s'inscrit dans un champ pluridisciplinaire et interdisciplinaire. Il s'appuie sur des principes éthiques et déontologiques, sur des savoirs universitaires en sciences sociales et humaines, sur les savoirs pratiques et théoriques des professionnels du travail social et les savoirs issus de l'expérience des personnes bénéficiant d'un accompagnement social, celles-ci étant associées à la construction des réponses à leurs besoins. Il se fonde sur la relation entre le professionnel du travail social et la personne accompagnée, dans le respect de la dignité de cette dernière.

*Le travail social s'exerce dans le cadre des principes de solidarité, de justice sociale et prend en considération la diversité des personnes bénéficiant d'un accompagnement social ».*⁸²

Nous allons nous référer à cette définition pour amorcer, avec le travailleur social, la réflexion sur ses missions. Il s'agit aussi d'expliquer à l'équipe ce qu'est l'accompagnement social et plus précisément, comment il se décline au PAJ. Les salariés doivent tous avoir une idée précise de ce que nous pouvons proposer et des limites de notre intervention. Les 350 personnes domiciliées et celles fréquentant la structure représentent une trop grande charge de travail. La réactivation des partenariats doit aussi servir à mieux délimiter ce qui relève du PAJ et ce qui revient aux autres acteurs du territoire. Comme l'énoncent les

⁸² MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTE. **Décret n° 2017-877 du 6 mai 2017 relatif à la définition du travail social**. Journal Officiel, n°0109 du 10 mai 2017. [visité le 5.05.2018], disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2017/5/6/AFSA1710020D/jo>

recommandations de l'ANESM, il est primordial d'éviter les ruptures dans les parcours et les accompagnements. Il s'agit d'éviter l'errance en termes de suivi et que les personnes puissent bénéficier d'un référent social unique. Les liens avec les équipes de l'EDAS et du CCAS prennent tout leur sens. Les suivis déjà démarrés dans ces deux espaces ne sont pas repris au PAJ. Le travailleur social et la chef de service peuvent par contre apporter des éléments, proposer ou assister à des synthèses pour réfléchir communément à l'accompagnement global des bénéficiaires.

L'écriture d'une fiche de poste permettra aussi au travailleur social de mieux connaître le travail prescrit. Il en sera d'ailleurs de même pour tous les autres salariés.

Enfin, je ferai une information claire aux personnes que nous recevons sur le fonctionnement et les missions des professionnels. Elle prendra différentes formes : courriers, instance participative et explications lors de l'admission. Les modalités d'accompagnement seront aussi déclinées dans le livret d'accueil et le projet de service.

3.3.3 Créer un second espace collectif dédié aux familles et renforcer l'équipe

Lors de mon arrivée au PAJ, j'ai été interpellée par la présence des familles sur le même collectif que les personnes isolées et majoritairement des hommes présentant des conduites addictives. Craignant pour la sécurité des enfants et familles mais aussi alertée par le dérangement que pouvait occasionner la présence d'enfants pour des personnes isolées vivant à la rue, j'ai exposé la situation à l'équipe. Disposant de locaux suffisamment grands, je leur ai demandé de penser un second espace d'accueil pour les familles et d'en définir, avec la chef de service, les modalités de fonctionnement. J'ai souhaité que ce soit une ouverture progressive pour ajuster l'accompagnement au fur et à mesure et ne pas délaisser l'autre espace collectif.

Différentes étapes doivent être réfléchies :

- L'installation de la salle et l'achat de matériel à destination des familles et enfants,
- Les jours et les horaires d'ouverture,
- L'accompagnement que nous souhaitons proposer tant aux parents qu'aux enfants accueillis,
- Le développement d'activités ou d'animations à destination des publics accueillis.

L'agencement de la salle a été pensé par toute l'équipe qui s'est fortement investie dans le projet. Un appel aux dons a été lancé. Etant donné l'importance des dons et afin d'officialiser ce nouvel espace d'accueil, l'équipe souhaite proposer une journée « portes ouvertes » avec une bourse aux jouets. Cette dernière serait à destination des familles en situation de grande précarité vivant sur la commune de Malakoff. L'organisation de cet après-midi est en cours de réflexion. Nous souhaitons aussi associer nos partenaires. La chef de service travaille avec l'équipe sur l'organisation d'actions collectives tant à destination des familles que des personnes isolées. Pour les familles, il paraît important de

proposer des temps d'aide aux devoirs, des ateliers manuels sur les jours où il n'y a pas école et des goûters. Les personnes isolées seraient favorables à des animations de type jeux de société, projection de films ou animation cuisine.

Vu la charge de travail de l'agent d'accueil et au regard du budget, nous avons décidé d'embaucher un second agent d'accueil et de proposer une répartition des tâches qui facilitent le fonctionnement et l'accompagnement des bénéficiaires sur les deux espaces collectifs. Le second agent d'accueil prévoit de faire une Validation des Acquis de l'Expérience de Moniteur-Educateur. L'animation des deux espaces collectifs peuvent donc entrer dans ses missions en co-construction avec la chef de service et l'éducateur spécialisé.

La chef de service construit les fiches de poste avec les salariés en veillant à ne pas figer l'accompagnement, en laissant de la place à l'imprévu et à une construction souple entre les deux salariés.

Le projet familles est fédérateur. L'équipe échange et se retrouve sur l'accompagnement qu'ils souhaitent mettre en place. Au-delà, cela favorise aussi un vrai travail d'exploration sur les personnes isolées et sur ce qui pourrait leur être proposé, ceci afin de rester dans une égalité de traitement.

3.3.4 Elaborer le projet de service en garantissant l'exercice des droits et libertés des personnes accueillies

Au-delà de l'aspect réglementaire (outil issu de la loi du 2 janvier 2002), le PAJ a besoin de se doter d'un projet de service déclinant l'accompagnement proposé et les objectifs poursuivis sur 5 ans. Le PAJ n'est pas suffisamment visible et son fonctionnement reste complexe pour les autres acteurs du territoire. Le changement d'association gestionnaire et l'évolution des pratiques professionnelles troublent certains partenaires. Il s'avère indispensable de mieux communiquer sur l'accompagnement proposé. La DRIHL, présente lors des démarches liées à la reprise, attend également un projet clair. Les agents présents avant la reprise doivent aussi s'approprier les valeurs de l'Association AUXILIA et comprendre ce qui fonde l'accompagnement pour mieux l'incarner. Pour l'élaboration, une réunion autour du sommaire et des valeurs fondatrices sera proposé à l'équipe. Je soumettrai ce sommaire au COPIL. Je laisserai ensuite la chef de service et l'équipe construire le projet que je validerai. Selon les parties rédigées, les bénéficiaires ou les partenaires seront conviés. Le COPIL validera l'avancement du projet au fur et à mesure. Des instances participatives seront organisées avec les bénéficiaires qui le souhaitent pour échanger sur le contenu du projet. Recueillir l'avis des personnes accueillies est aujourd'hui essentiel, d'autant plus que nous parlons de l'offre de service mise à leur disposition. Un projet ne peut se faire en étant déconnecté du public et donc du cœur même de notre

action. La loi du 2 janvier 2002 parle bien de « l'utilisateur au cœur du dispositif ». Les recommandations de l'ANESM liées à l'élaboration d'un projet d'établissement ou de service préconisent aussi cette démarche. Il s'agit d'entendre leurs souhaits mais aussi de partager sur la réalité des structures et sur ce qu'elles sont en mesure d'offrir. Prendre leur avis en compte permet de penser différemment et d'ouvrir des voies et des possibles que nous n'avions pas envisagés de nos places de professionnels. Enfin, dans tout travail de projet de service il est aussi essentiel de définir communément les termes employés afin d'harmoniser les pratiques et les idées énoncées. Ceci peut amorcer le travail de réflexion de l'équipe.

« L'élaboration d'un PE-PS est basée sur la participation de l'ensemble des parties prenantes :

- les professionnels sont des ressources clés pour nourrir le PE-PS d'un savoir collectif interdisciplinaire relatif aux attentes, besoins et réponses à apporter aux personnes accompagnées. Des groupes de travail permettent la représentation et la contribution de toutes les fonctions des professionnels de l'établissement ou du service ;*
- la participation des usagers et/ou de leurs représentants légaux est essentielle pour s'adapter à leurs besoins et attentes. Ceux-ci sont associés aux thématiques centrales du PE-PS ;*
- les partenaires, bénévoles et stagiaires peuvent être associés au PE-PS »⁸³.*

Le sommaire a été pensé de manière transversale pour l'ensemble des dispositifs. Il prendrait a priori la forme suivante :

- L'Association Auxilia et le projet associatif
- Le pôle Hébergement et Insertion
- Les valeurs qui fondent l'accompagnement
- Le champ réglementaire
- Les missions du PAJ
- Les publics accueillis
- L'accueil inconditionnel
- Les espaces collectifs
- Les prestations proposées
- L'accompagnement social
- La domiciliation
- Les limites de l'accompagnement au PAJ
- La participation des bénéficiaires

⁸³ ANESM. Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service. [6.07.2018], disponible sur internet : https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2018-03/anesm_synthese-bleu-pe-ps.pdf

- Les partenaires
- Les objectifs
- L'évaluation

3.3.5 Construire les autres outils de la loi 2002-02

En plus du projet de service, nous devons nous mettre en conformité pour les autres outils. Outre le travail et l'affichage liés à la personne qualifiée et à la charte des droits et libertés, la réalisation du livret d'accueil, nous élaborerons rapidement un règlement de fonctionnement. Ce dernier permet de poser clairement les droits des personnes accueillies mais également les obligations. Ce règlement a pour but de poser des règles de vie commune afin d'assurer un vivre ensemble bénéfique pour tous. Pour l'élaboration de ce document nous nous appuyerons sur le règlement de fonctionnement du CMA et du CHRS et utiliserons le guide méthodologique de la Fédération des Acteurs de la Solidarité (FAS, ex-FNARS). Il sera construit en équipe puis discuté avec les bénéficiaires. Nous avons déjà le règlement de fonctionnement pour la domiciliation qui avait été demandé lors de l'appel à candidatures. Il n'est pas aisé de construire cet outil car il peut très vite être synonyme de privation de liberté. Le guide de la FAS donne des indications précieuses qui permettent d'éviter cet écueil. Une fois rédigé et discuté, il sera soumis au COPIL puis au Conseil d'Administration pour validation.

Nous sommes en réflexion pour développer un document individuel de prise en charge au PAJ lors de l'activation du suivi social. Les personnes sont en difficulté pour tenir leurs rendez-vous ou présentent une errance en termes d'accompagnement. Nous nous sommes mis en lien avec d'autres accueils de jour mais force est de constater qu'avec les publics accueillis ce type de document est difficile à mettre en œuvre et à faire vivre. Nous travaillons sur un engagement/contrat sans avoir pu, pour l'instant, donner de contour à ce document. Il y a aussi des personnes qui fréquentent l'espace collectif sans demander d'accompagnement social. Je m'interroge sur la mise en place d'un outil qui viendrait à mon sens quelque peu bousculer le principe de l'inconditionnalité de l'accueil et la possibilité de garder l'anonymat. Nous pourrions déjà, après élaboration du règlement de fonctionnement, faire signer ce dernier. Le document individuel de prise en charge doit encore être réfléchi pour qu'il soit adapté aux publics que nous accueillons. Les instances participatives pourront aussi être un lieu d'échanges pour la mise en place. Malgré l'obligation, nous devons prendre le temps nécessaire à la construction de ce document car tout engagement et signature sont vécus par les bénéficiaires comme une intrusion dans leur vie privée. Certains voient en nous des « indics » pour la Police et le débat peut vite déraiser. Il y a un travail à mener avec les personnes accueillies autour de l'adhésion au dispositif et à l'accompagnement proposé.

A ce jour, il n'y a pas de Conseil à la Vie Sociale (CVS). Depuis mon arrivée, nous organisons des instances participatives. En plus de cette réunion, j'ai demandé à la psychologue de l'équipe mobile d'organiser un groupe de paroles. Cette idée a émergé suite aux décès de deux personnes SDF qui fréquentaient le PAJ. Cette épreuve leur a été particulièrement douloureuse et a ravivé la question de leur existence, de leur finitude et de leurs conditions de vie.

L'inconditionnalité de l'accueil, la liberté d'aller et venir et les individualités faisant difficilement collectif me font penser qu'un CVS sera compliqué à mettre en place. Je suis par contre persuadée que l'instance participative reste essentielle. Les recommandations de l'ANESM liée à l'expression et à la participation des usagers va d'ailleurs dans ce sens. La participation ne va pas de soi et ils ont encore du mal à être présents. Un réel travail d'échanges voire de coopération ne sera possible, à mon sens, qu'après avoir mis en actes les promesses qui leur ont été faites en termes de conditions d'accueil. Les personnes accueillies ont un certain nombre d'idées par rapport à leur accompagnement.

« Elle [la recommandation] identifie le(s) sens de participer pour les usagers, spécifie les enjeux et les limites et caractérise les évolutions actuelles du travail social. La participation et l'expression des usagers sont des outils qui favorisent les échanges autour de quatre registres essentiels de la vie en société :

- la citoyenneté ;
- la capacité à prendre la parole, à débattre, à se confronter au collectif ;
- le pouvoir de prendre des initiatives, d'agir et d'influer sur son propre environnement ;
- le pouvoir de revendiquer une qualité de service, en tant qu'usager-client ».⁸⁴

Au-delà de la participation et de la mise en place pour les bénéficiaires, il est aussi nécessaire d'accompagner l'équipe autour de cette notion. Elle doit être convaincue et porteuse de l'importance de la prise en compte de la parole des bénéficiaires.

Je souhaiterai aussi amorcer un travail de réflexion autour d'un questionnaire de satisfaction à destination des bénéficiaires du PAJ mais également des personnes qui passent pour la domiciliation.

3.3.6 Développer les partenariats

Comme énoncé antérieurement, lors de la reprise du PAJ, de nombreux partenariats étaient inactifs. Il a fallu ré-interpeller certains acteurs du territoire pour reconstruire le maillage. Le lien mis en place avec le CCAS nous a permis de découvrir rapidement les autres acteurs associatifs. Le CCAS de la ville de Malakoff a décidé de tous nous réunir (notamment le

⁸⁴ ANESM. Expression et participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale. [6.07.2018], disponible sur internet : https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2018-03/anesm_synthese-verte-expressionetparticipationdesusagers.pdf

secours populaire, le secours catholique, l'ordre de Malte, le CAARUD, l'équipe mobile EMPP, le Centre Municipal de Santé, le Centre Médico-Psychologique...) lors de réunions régulières autour des questions liées à la précarité. J'ai co-animé avec le CCAS deux réunions thématiques sur les dispositifs d'urgence et le logement. Ces collaborations permettent de renforcer le travail avec l'environnement extérieur à la structure car nous ne pouvons pas fonctionner en vase clos. Les rendez-vous se prennent au fur et à mesure avec chaque partenaire possible pour mieux connaître leurs missions et pour voir comment nous pouvons interagir. Nous avons à ce jour deux acteurs qui interviennent au PAJ à savoir l'EMPP et le CAARUD. La signature de conventions de partenariat sont récentes.

J'ai eu la chance de rencontrer un médecin généraliste à la retraite en 2015 qui souhaitait mettre son savoir à la disposition d'une ou plusieurs associations. Il est intervenu au CMA d'abord lors de l'accueil des migrants et il a finalement accepté une place plus large en fixant une permanence par semaine au PAJ. Cet acteur est particulièrement utile pour les personnes que nous rencontrons. Ce médecin nous permet de toucher un point essentiel pour les personnes en situation de grande précarité et SDF, à savoir le suivi de la santé tant somatique que psychique.

Nous travaillons, avec la chef de service, en lien étroit avec l'EDAS. Nous sommes allées à leur rencontre afin de reprendre précisément les missions de chacun. J'ai proposé à cette occasion qu'une personne de l'EDAS puisse organiser une permanence au PAJ à une fréquence à définir. Ceci faciliterait les liens pour les personnes suivies par ce service. L'idée serait de permettre aux bénéficiaires d'avoir un service à proximité qui leur éviterait certainement une partie de leur errance, même si je pense qu'elle reste inhérente à leur « fonctionnement », en tant que forme de débrouillardise.

Les partenariats sont à penser dans l'intérêt de la personne mais nous n'avons pas à décider et/ou à penser son parcours de vie à sa place. Lors des premières réunions au CCAS, il avait été question de débattre des personnes posant difficulté sur la commune (personnes SDF présentant des troubles psychiques et/ou des alcoolisations importantes, nuisances sur la voie publique etc.) ou dans les différentes associations. Je me suis opposée à cette idée. En effet, j'estime qu'il est de mon devoir de rester dans une grande discrétion professionnelle. Notre statut d'acteur de la solidarité (professionnel ou bénévole) ne nous autorise pas à parler ouvertement de différentes situations. J'ai proposé l'organisation de synthèse individuelle si besoin pour les personnes accompagnées au PAJ (avec les acteurs concernés par la situation) ou des réunions de type « étude de cas » anonyme. J'entends par là, la présentation d'une situation sur un versant plus clinique ouvrant débat sur les troubles psychiques, l'alcoolisme, le trouble de l'ordre public, la déshydratation etc.

Le chantier des partenariats est important. Il me semble indispensable de bien s'implanter dans le territoire, de bien cerner les besoins du public mais également de l'équipe pour voir les possibilités et renforcer l'existant.

3.3.7 Evaluer

La loi du 2 janvier 2002 puis la loi du 21 juillet 2009 dite HPST viennent poser le cadre de l'évaluation. Cette pratique est encore difficilement acceptée par les professionnels qui se sentent jugés. Nous devons faire « *la différenciation entre jugement des personnes et évaluation de la qualité et de l'efficacité. [...] L'objet de l'évaluation, en effet, n'est pas les personnes, mais les fonctions et les fonctionnements. L'esprit même de l'évaluation n'est pas construit, dans les différentes références conceptuelles et politiques, autour de la sanction, mais de la construction d'évolutions (corrections, autres pratiques, mobilisations). L'appréciation qu'elle entraîne, après des écarts entre effets attendus et effets réels, après examen éventuel des résultats au regard des coûts, ne peut être centrée sur le jugement d'une personne* ». ⁸⁵

Un travail est à mettre en œuvre pour amener à cette culture de l'évaluation qui apporte une plus-value sur le fonctionnement des structures, développe une démarche qualité et permet d'ajuster l'accompagnement proposé. L'évaluation s'avère multi-dimensionnelle, elle est tournée à la fois vers les besoins et les attentes des personnes accueillies mais le directeur doit également s'intéresser au personnel avec des indicateurs tels que le turnover et l'absentéisme. Il n'y a pas eu, pour le moment d'évaluation interne et externe. Les évaluations interviendront suite à la mise en place des différents outils tels que le projet de service, les fiches de poste, le DUERP... Pour ce qui a trait aux bénéficiaires, l'instance participative et le questionnaire de satisfaction pourront nous apporter des éléments concernant leurs besoins et attentes. L'évaluation nous permettra de gagner en qualité du service rendu.

3.4 La gestion des ressources humaines, la formation du personnel, les indicateurs financiers

3.4.1 Mener une politique de formation

La formation permet aux salariés de se professionnaliser, de développer de nouvelles compétences et de partager les différents apprentissages avec les autres. La formation est un vecteur de construction notamment si elles sont proposées en intra avec différents salariés du pôle.

⁸⁵ GACOIN D., 2010, 1^{ère} édition, *guide de l'évaluation en action sociale et médico-sociale*, Paris : éd. Dunod, 357 p.

A) Mutualiser le plan de formation

J'ai décidé pour 2019 de mutualiser le plan de formation en appuyant sur les parcours des différents salariés. Je me suis aperçue que seuls les travailleurs sociaux et la psychologue du CHRS demandaient des formations. Nous avons, lors d'une réunion cadres, compilé un certain nombre de formations à destination des agents d'accueil et de veille, des agents d'entretien et de maintenance. Les entretiens professionnels, qui se sont déroulés sur le premier trimestre 2018, se sont orientés sur cette question. Il a fallu un certain temps aux différents salariés pour s'approprier cette idée mais force est de constater que nous avons de nombreuses demandes de formation depuis.

Le secrétariat assume le rôle de service ressource pour les salariés en difficulté. J'ai également mobilisé les chefs de service pour qu'ils aident les salariés à accéder à la formation et à axer leur discours sur l'importance de se former lors des réunions de service.

B) Proposer des formations en intra

En travaillant avec les équipes, les chefs de service ont pu mettre en exergue différents thèmes qui intéressent tous les professionnels et ce, quelque soit la structure dans laquelle ils se trouvent. Les thèmes transversaux portent sur l'interculturalité, les addictions, les troubles psychiques et la bientraitance. Voyant ces différents éléments, j'ai décidé de proposer des formations en intra. Ces dernières ont pour but de continuer à fédérer les équipes et à créer du lien mais aussi de pouvoir former plus de salariés plus rapidement à un coût intéressant. Les niveaux d'études et de compréhension voire d'appréhension des différents thèmes étant très disparates, j'ai composé plusieurs groupes différents en fonction des parcours des personnes. J'ai également associé les services généraux (administratif, maintenance et entretien). Il me paraît essentiel dans les structures sociales d'inclure ces différents corps de métiers car ils sont aussi en lien avec le public. Plus discrets, ils peuvent aussi se montrer très démunis face à certaines situations.

3.4.2 Lutter contre l'usure professionnelle et créer des opportunités pour les professionnels

Au-delà de la mutualisation des moyens humains, je dois également envisager les parcours des salariés au sein du pôle. Le fait de disposer de quatre structures permet au personnel de changer et d'aller vers un autre public et/ou type d'accompagnement. Les publics accompagnés peuvent créer une certaine usure professionnelle couplée à un surinvestissement émotionnel. Ces derniers induisent de la souffrance au travail. Le pôle peut être une forme de réponse avec l'opportunité de changer de structure et de permuter avec un collègue soit par nécessité, soit par choix.

3.4.3 Construire un outil de GPEC

La mise en place de la GPEC est importante afin d'anticiper les futurs départs de personnel mais également pour homogénéiser les opportunités de formation et de développement des compétences. Les départs à la retraite donnent l'opportunité de repenser certains postes en fonction des besoins repérés soit au niveau organisationnel ou par rapport à l'évolution des publics accueillis. Les marges de manœuvre en termes d'évolution de carrière au sein du pôle restent faibles mais il s'agit de pouvoir proposer aux salariés des formations qui leur permettent d'avancer et d'être entendus sur leurs souhaits. En termes de développement des compétences, nous avons une grande marge de progression. En effet, de nombreux salariés sont aujourd'hui peu voire pas formés. Cette démarche autour de la GPEC permettrait de mettre ces différents salariés en lumière et de voir ce qui pourrait leur être proposé. Afin de créer une dynamique, je devrai aussi, avec les chefs de service, réfléchir à un développement des postes de coordination. Ceci pourrait être valorisant pour les travailleurs sociaux et permettre de développer plus massivement les actions collectives à destination des publics accueillis mais aussi de faire un focus sur les partenariats existants et à créer. L'association du délégué du personnel est essentielle dans la mise en œuvre d'une telle démarche notamment pour la transmission à l'ensemble du personnel et la réception des questionnements et/ou revendications rencontrés.

Le développement de cet outil se fera sur un modèle participatif (association des salariés). J'ai vu avec le Conseil d'Administration pour bénéficier d'un accompagnement extérieur pour la mise en œuvre.

3.4.4 Faire un diagnostic sécurité

Le PAJ est aujourd'hui dépourvu des contrôles de sécurité demandés par la loi pour les établissements recevant du public. Il n'y a certes pas d'hébergement mais nous devons tout de même veiller au respect des normes de sécurité. Je n'ai pas retrouvé trace du registre de sécurité et donc des passages réguliers pour la sécurité incendie et électrique. De manière identique, aucun prélèvement d'eau n'a été effectué depuis quelques années. Le système de chauffage et la chaudière n'ont pas non plus été révisés. J'ai donc fait acheter un registre de sécurité et pris attache avec les différents prestataires que nous avons au CHRS pour qu'ils effectuent les contrôles qui sont demandés. J'ai contacté la Mairie pour connaître le fonctionnement de leur commission de sécurité. L'établissement est classé en 5^{ème} catégorie type L. J'ai expliqué que nous sommes dans une phase de reprise et que je souhaiterai que les différents professionnels effectuent les contrôles, pallient le plus urgent avant le passage de la commission. Ma proposition a été comprise et acceptée. J'ai aussi contacté la DRIHL pour expliquer la démarche et l'informer d'éventuels surcoûts liés à la remise aux normes de la structure. Elle a donné son accord

en demandant les justificatifs des dépassements lors de la remise du compte-rendu financier.

Nous devons rénover les salles de bain qui sont dans un état catastrophique, tant au niveau de la plomberie que du carrelage et de l'éclairage. J'ai fait établir deux devis pour la remise en état des salles d'eau. Je suis en lien avec le financeur pour obtenir des crédits non reconductibles dédiés à cette réparation.

Le budget le permettant, le mobilier et matériel à changer ont été commandés (canapés, tables, chaises, micro-ondes,...).

3.4.5 Rédiger le DUERP

Le droit du travail fait une place de plus en plus importante à la prévention des risques professionnels y compris psychosociaux. Une directive du Conseil des Communautés Européennes du 12 juin 1989 a défini les principes fondamentaux de la protection des travailleurs.

La loi n°91-1414 du 31/12/1991 découlant de la Directive a posé 3 grands principes :

- Obligation pour l'employeur d'assurer la santé et la sécurité des travailleurs
- Mise en œuvre des principes généraux de prévention des risques professionnels
- Obligation de procéder à l'évaluation des risques

Le décret n°2001-1016 du 5 novembre 2001 portant sur la création d'un document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs est mis en application dans la circulaire n°6 DRT du 18 avril 2002. Il s'agit pour l'employeur de faire un « inventaire » des risques et de décliner sa démarche en deux parties :

- Identifier les dangers : « le danger est la propriété ou capacité intrinsèque d'un équipement, d'une substance, d'une méthode de travail, de causer un dommage pour la santé des travailleurs »
- Analyser les risques : « c'est le résultat de l'étude des conditions d'exposition des travailleurs à ces dangers »

Selon l'article L.4121-1 du Code du Travail, l'employeur doit prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des salariés. Il s'agit donc pour moi, en tant que Directrice, d'initier une démarche d'évaluation des risques professionnels y compris psychosociaux et élaborer un document unique (nouvel article R.4121-1 : « l'employeur transcrit et met à jour dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques pour la sécurité et la santé des travailleurs à laquelle il doit procéder en application de l'article L.4121-5. Cette évaluation comporte un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de l'entreprise ou de l'établissement (...) ». Le

Directeur encourt des sanctions pénales s'il ne met pas le DUERP en œuvre (article R.263-

1-1 du Code du Travail). Cet outil doit être construit rapidement pour le PAJ. Le DUERP élaboré au CHRS en 2018 servira de support. Nous avons dressé une liste exhaustive des risques avec tous les salariés, le délégué syndical et délégué du personnel.

Le document pour le PAJ se déclinera par unités de travail. Je définis les unités de travail comme étant les différentes catégories de métiers (travailleur social, agent d'accueil, agent d'entretien et cadre). Je listerai les risques professionnels, la gravité, la fréquence, les mesures de prévention effectives et les axes d'amélioration à prévoir. L'idée est de soumettre une ébauche aux salariés pour qu'ils puissent la compléter. L'association des membres de l'équipe est essentielle pour qu'ils puissent se saisir de la démarche et apporter leurs idées. N'étant pas sur le terrain de manière permanente, certains risques peuvent m'échapper. Lorsque le document sera réalisé, je le soumettrai au COPIL, au délégué du personnel, à la médecine du travail et enfin, au Conseil d'Administration pour la validation finale. Le DUERP va de pair avec le diagnostic sécurité et sa mise en œuvre. Ils participent tous deux à la sécurité et à la prévention de la santé des salariés.

3.4.6 Les ressources financières et leur diversification

A) Les dotations financières

Le montage financier du pôle présente une certaine complexité et de nombreuses échéances. Malgré la mutualisation des moyens humains, chaque structure possède son propre budget. Le CHRS fonctionne sur une dotation globale avec un agrément de 15 ans tandis que le CHU, le CMA et le PAJ sont sous subvention annuelle. Un suivi efficace et une révision régulière des comptes sont essentiels au bon fonctionnement des structures. Je travaille en lien étroit avec le comptable de l'Association tout au long de l'année tant sur les budgets de fonctionnement que sur ceux liés aux investissements.

B) La diversification des ressources financières

Les secteurs de l'insertion et de l'urgence sont frappés par certaines restrictions budgétaires qui risquent d'amener des difficultés à court et moyen termes. J'ai soumis des propositions au Conseil d'Administration, notamment de répondre à des appels à projets de fondations ou à des entreprises proposant du mécénat pour favoriser une hybridation des ressources. Le Conseil d'Administration est favorable à cette démarche. Il faudra, pour ce faire, se doter de certains outils et penser le développement de ces réponses à partir du besoin des publics que nous accueillons.

La diversification de l'offre de service du pôle Hébergement Insertion est un enjeu majeur pour assurer sa pérennité. Elle donne aussi une plus grande visibilité à l'Association et montre son implication par rapport aux besoins du territoire et des personnes accompagnées. Les publics en situation de grande précarité ou SDF ont des besoins pluriels qui demandent une adaptation constante dans les réponses que nous pouvons leur

apporter. La construction du pôle implique un investissement de tous pour créer, de manière participative, une culture commune et inscrire les valeurs associatives comme fondements de l'accompagnement proposé. Le développement du PAJ débutera par l'écriture du projet de service et l'élaboration du DUERP. Le pilotage du pôle demande rigueur et concertation. La cohérence de l'équipe de Direction ouvrira la voie à la coopération entre les salariés. Le développement des outils nécessaires à chaque structure et la mise en commun pour un projet de pôle répondent aux attentes des organismes de tutelle et préparent la mise en place des Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens. Les liens avec le Conseil d'Administration et le travail pédagogique mené permettront de créer une réelle dynamique. Reste à la concrétiser ensuite sur l'ensemble de l'Association.

3.4.7 Calendrier du plan d'actions 2018-2020

	sept-18	oct-18	nov-18	déc-18	janv-19	févr-19	mars-19	avr-19	mai-19	juin-19	juil-19	août-19	sept-19	oct-19	nov-19	déc-19	janv-20	févr-20	mars-20
PAJ																			
Projet de service			Elaboration			DIR	Usagers	Copil	DP & CA	Diffusion									
Diagnostic Sécurité & DUERP	Elaboration		Copil	DP / Médecine du travail		CA	Diffusion												
Fiches de poste salariés	Construction		DIR	DP	Diffusion														
Projet collectif familles			Elaboration			DIR	Usagers	Copil	DP & CA	Diffusion									
Règlement de fonctionnement	Elaboration		Usagers	DIR & CA	Diffusion														
Document individuel de prise en charge						Construction		Usagers	DIR & CA	Diffusion									
Instance Participative (réunions)	x		x		x		x	x		x			x		x		x		x
Evaluation interne																			Construction référentiel
Pôle Hébergement Insertion																			
Rapport d'activité						Actualisation													
GPEC					Elaboration avec intervenant extérieur			Copil	DP & CA	Diffusion									
Projet de pôle													Elaboration			Copil	DP & CA	Diffusion	
Formation (mutualisation)		Recueil / Analyse des besoins			Elaboration plan	Diffusion													

Légende :

DIR : validation Direction

DP : Délégué du Personnel

CA : Conseil d'Administration

COFIL : Comité de Pilotage

Conclusion

J'ai pu, à travers ce mémoire, dresser un état des lieux historique et législatif en ce qui concerne l'exclusion et les moyens mis en œuvre pour endiguer ce phénomène. Force est de constater que malgré les efforts fournis et la volonté politique, la lutte contre les exclusions donne des résultats mitigés et nombre de citoyens restent dans des conditions de vie extrêmement précaires. Les publics concernés sont aujourd'hui mieux ciblés et de nouveaux dispositifs d'accompagnement voient le jour. Le « logement d'abord » semble avoir un avenir prometteur et permet de redonner de la dignité à la personne en situation de grande précarité et SDF. La saturation des centres d'hébergement amène de fait à penser la situation autrement, à travailler sur la prévention des exclusions et à concrétiser le concept d'égalité des chances. Le Plan Pauvreté du gouvernement semble prendre cette voie. Il s'intéressera aux enfants et jeunes en situation de précarité. Au-delà, l'Etat envisage de décloisonner le secteur pour éviter le morcellement de l'accompagnement et la rupture dans les parcours de vie et d'insertion des personnes concernées.

L'Association AUXILIA est un acteur dans le champ de l'insertion et de l'urgence. Elle est implantée dans le département des Hauts-de-Seine. L'action du pôle Hébergement Insertion se situe dans le Sud. Cette situation géographique est un réel atout tant le déséquilibre nord-sud est criant. Nous devons rester attentifs aux éventuels appels à projets mais être également en capacité de proposer un accompagnement novateur. Le CMA, étant trop cher à la place, va développer de nouvelles réponses et amorcer un concept d'hébergement d'urgence en appartements. Cette initiative pourrait être une prémice au dispositif du « logement d'abord ». Cette expérimentation, validée par la DRIHL, novatrice et unique sur ce département va nous permettre de penser l'accompagnement à partir d'un logement (même si ce sont au départ des appartements loués par l'Association). Elle montre aussi au financeur notre capacité mobilisatrice tournée vers les besoins des personnes et inspirée des nouvelles modalités d'accompagnement.

L'arrivée du PAJ donne une nouvelle dimension au pôle avec le développement d'une réponse différente des centres d'hébergement. Cette reprise nous permet de nous positionner sur un nouvel accompagnement et de construire d'autres partenariats. Nous pouvons aussi répondre plus largement à des personnes en situation de grande précarité. La complémentarité des structures est à mettre en exergue. Des passerelles existent, cela enrichit l'accompagnement proposé et le lien entre les salariés. Avec la mise en place rapide du pôle Hébergement Insertion, nous devons penser le sens de nos actions et développer une culture commune et fédératrice autour des valeurs associatives. L'équipe de Direction travaille déjà activement à la coordination des actions et la mise en lien sur l'ensemble du pôle. L'écriture d'un projet de pôle concrétisera tout cela.

Le PAJ permet aussi de poursuivre la mutualisation des moyens humains et fait baisser le coût à la place du CHRS. Les réalités budgétaires actuelles nous obligent, si nous ne voulons pas perdre en qualité d'accompagnement et/ou licencier, à repenser les ETP et à mutualiser sur plusieurs structures. Il s'agit aussi de continuer à développer le pôle afin de retrouver les valeurs normatives des coûts à la place sans impacter l'accompagnement que nous proposons aux personnes dont nous avons la charge.

Le diagnostic a permis de mettre en lumière de nombreux dysfonctionnements au PAJ. J'ai exposé dans mon plan d'actions les axes d'amélioration pour se mettre en conformité avec la loi mais aussi les solutions pour offrir un accompagnement de meilleure qualité aux bénéficiaires. Les propositions doivent aussi avoir des répercussions sur les conditions de travail des salariés et permettre une bonne cohésion de l'équipe en place.

Au-delà du pôle Hébergement Insertion, nous avons à poursuivre le travail collaboratif avec le Conseil d'Administration mais aussi développer des passerelles avec les autres structures de l'Association. En effet, elle se construit aujourd'hui sur deux pôles, à savoir le pôle Hébergement Insertion et le pôle Formation Inclusive (regroupant l'Enseignement A Distance et le Centre de Rééducation Professionnelle). Nous pourrions envisager sur le pôle Hébergement Insertion de proposer des places (sur l'hébergement d'urgence ou en CHRS) à des personnes sortantes de prison. Après avoir échangé avec de nombreux bénévoles de l'EAD, j'ai été alertée par le manque de solutions à la sortie de prison et par la difficulté de réinsertion pour ce public. Il est possible, en réponse aux appels à projets, de cibler un public spécifique et de former les équipes en conséquence. Les bénévoles (enseignants ou visiteurs de prison) ont également demandé un soutien par rapport à certains profils de personnes avec lesquels ils se retrouvent en difficulté. Nous pouvons tout à fait envisager des temps d'échanges ou de synthèses autour des situations rencontrées et faire intervenir certains interlocuteurs tels que la psychologue du CHRS ou le médecin généraliste du PAJ. Les travailleurs sociaux peuvent, quant à eux, apporter un étayage sur l'ouverture des droits, l'insertion professionnelle ou encore la santé et l'accès au logement. Un bénévole de l'Association a d'ailleurs créé des supports d'e-learning et sollicité les travailleurs sociaux du pôle pour participer à de courtes vidéos sur ces différents champs.

Enfin, la question financière et les baisses de dotation restent aussi centrales sur le Pôle Formation Inclusive. Suite à l'avis favorable du Conseil d'Administration, la Directrice du PFI et moi-même réfléchissons à l'hybridation des ressources financières. Nous travaillons à la visibilité de l'Association et à la création d'outils qui nous permettrait de répondre conjointement à certains appels à projets. Nous souhaitons organiser des petits déjeuners partenariaux incluant éventuellement certaines entreprises proposant du mécénat.

L'Association AUXILIA se définit par le slogan : « une nouvelle chance ». Cette expression permet des lectures multiples. Il s'agit de donner à chaque personne accueillie une chance de se reconstruire, retrouver son autonomie et quitter l'Association avec de nouvelles cartes pour mener sa vie. L'équipe de Direction utilise régulièrement cette « nouvelle chance » pour inviter un bénéficiaire à se mobiliser et à se saisir des opportunités que nous lui offrons ; à mettre en avant son droit au recommencement pour lui permettre de rebondir et de se remobiliser. Ces trois mots nous convoquent aussi sur la capacité essentielle de se renouveler, de se réinventer, de recommencer, de reconstruire et de se questionner. Elle nous invite quelle que soit notre place à laisser une chance à l'Autre de se saisir des opportunités proposées et de participer à son épanouissement, professionnel pour les salariés ou personnel pour les bénéficiaires.

Malgré le climat particulièrement tendu au niveau social et économique, laissons-nous une chance. Au nom de la solidarité, construisons de nouvelles réponses, trouvons d'autres financements et élaborons de nouvelles modalités d'accompagnement pour continuer à offrir du soutien et de la dignité aux personnes en situation de grande précarité.

Bibliographie

Ouvrages

AUTHEMAN G., 2009, *Lettre à un ami qui voulait devenir directeur d'établissement pour enfants handicapés*, 1^{ère} édition, Paris : éd. L'Harmattan, 158 p.

BALLET J., 2001, *L'exclusion : Définitions et mécanismes*, 1^{ère} édition, Paris : éd. L'Harmattan, 253 p.

BROUSSE C., FIRDION J-M., MARPSAT M., 2008, *Les sans-domicile*, 1^{ère} édition, Paris: éditions La Découverte, 118 p.

DAMON J., 2014, *Que sais-je, L'exclusion*, 4^{ème} édition, Paris : éd. PUF, 127 p.

DECLERCK P., 2003, *Les Naufragés, avec les clochards de Paris*, 1^{ère} édition, Paris : Plon, 457 p.

DE GAULEJAC V., BLONDEL F., TABOADA-LEONETTI I., 2014, *La lutte des places*, nouvelle édition, Paris : éd. Desclée de Brouwer, 350 p.

DUBREUIL B./ éd. 2004, *le travail de directeur en établissement social et médico-social, analyse de la pratique*, 1^{ère} édition, Paris : éd. Dunod, 228 p.

DUBREUIL B., JANVIER R., *conduire le changement en action sociale*, 1^{ère} édition, Issy-les-Moulineaux : éd. Esf éditeur, 239 p.

DUPRIET R., LADSOUS J., LEROUX D., et al., 2002, *La lutte contre l'exclusion, une loi, des avancées, de nouveaux défis*, 1^{ère} éd., Rennes : ENSP, 102 p.

FOUDRIAT M., 2011, *Sociologie des organisations*, 3^{ème} édition, Paris : éd. Pearson Education France, 372 p.

FOUDRIAT M., 2016, *La co-construction, une alternative managériale*, 1^{ère} édition, Rennes : éd. Presses de l'EHESP, 193 p.

FOULIARD J., 2017, *Thèmes et débats, l'exclusion sociale*, 1^{ère} édition, Paris : éd. Bréal, 117 p.

FRETIGNE C., 1999, *Sociologie de l'exclusion*, Paris : éd. L'Harmattan, 207 p.

GACOIN D., 2010, 1^{ère} édition, *guide de l'évaluation en action sociale et médico-sociale*, Paris : éd. Dunod, 357 p.

JANVIER R., 2011, 1^{ère} édition, *éthique de direction en institution sociale et médico-sociale*, Issy-Les-Moulineaux : éd. Esf Editeur, 127 p.

JANVIER R., 2016, *La fonction de direction en institution sociale et médico-sociale, Diriger : c'est du jeu ?*, 2^{ème} édition, Paris : éd. L'Harmattan, 201 p.

KOVES-MASFETY, 2001, *Précarité et santé mentale*, 1^{ère} édition, Rueil-Malmaison : éd. Doin, 103 p.

LACROIX A., 2006, *Des Rues et des Hommes, les SDF : une question de société*, 1^{ère} édition, Paris : éd. Dunod, 143 p.

LE BOTERF G., 2015, *Construire les compétences individuelles et collectives*, 7^{ème} édition, Paris : éd. Eyrolles, 308 p.

LOUBAT J-R., 2014, *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, 2^{ème} édition, Malakoff : éd. Dunod, 421 p.

PAUGAM S., 1993, *La disqualification sociale, essai sur la nouvelle pauvreté*, 2^{ème} édition, Paris : éd. PUF, 254 p.

PAUGAM S., COUSIN B., GIORGETTI C., et al., 2017, *Ce que les riches pensent des pauvres*, 1^{ère} édition, Paris : éd. Du Seuil, 340 p.

RODET P., DESJACQUES Y., 2017, *le management bienveillant*, 1^{ère} édition, Paris : groupe Eyrolles, 167 p.

Lois, décrets et recommandations

Loi 74-955 du 19 novembre 1974 étendant l'aide sociale à des nouvelles catégories de bénéficiaires et modifiant diverses dispositions du code de la famille et de l'aide sociale. Journal Officiel, p.11643

Loi n°88-1088 du 1 décembre 1988 relative au revenu minimum d'insertion. Journal Officiel. 3.12.1988, [26.04.2018], disponible sur internet : https://www.legifrance.gouv.fr/jo_pdf.do?id=JORFTEXT000000875188

Loi n°98-657 du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions, Journal Officiel, n°175 du 31.07.1998 [visité le 23.05.2018], disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000206894>

ANESM. Expression et participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale. [6.07.2018], disponible sur internet : https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2018-03/anesm_synthese-verte-expressionetparticipationdesusagers.pdf

ANESM. Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service. [6.07.2018], disponible sur internet : https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2018-03/anesm_synthese-bleu-pe-ps.pdf

Supports électroniques

BFM Business. Finances publiques. [06.06.2018], disponible sur internet : <https://bfmbusiness.bfmtv.com/france/13-departements-francais-veulent-experimenter-le-revenu-de-base-1465477.html>

CALVO M., Minima sociaux : la croissance soutenue du nombre d'allocataires s'atténue en 2014. [19.06.2016], disponible sur internet : <http://drees.solidarites-sante.gouv.fr/etudes-et-statistiques/publications/etudes-et-resultats/article/minima-sociaux-la-croissance-soutenue-du-nombre-d-allocataires-s-attenu-en>

Collectif de fédérations et d'associations ALERTE. Bilan des cinq ans du plan pluriannuel de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale (2013-2017). [26.06.2018], disponible sur internet : <https://alerte-bfc.6temflex.com/wp-content/uploads/sites/1865/2017/04/bilanpauvrete2017.pdf>

CNDP Exclusion, pauvreté, les réponses de Serge Paugam, [24.04.2018], disponible sur internet : <http://1libertaire.free.fr/SPaugam03.html>

Conseil National des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, [19.09.2014], disponible sur internet : <http://www.cnle.gouv.fr/Inclusion-sociale.html>

De Gaulejac V., Taboada Leonetti I., 1994, La désinsertion sociale [déchéance sociale et processus d'insertion], revue des politiques sociales et familiales, n°38, pp.77-83, disponible sur internet : http://www.persee.fr/doc/caf_1149-1590_1994_num_38_1_1665

Délégation interministérielle à la prévention et à la lutte contre la pauvreté des enfants et des jeunes. Lancement de la concertation de la stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté des enfants et des jeunes. [2.02.2018], disponible sur internet : http://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/dp_concertation_lutte_contre_la_pauvrete_versionjanvier.pdf

Direction de l'Information Légale et Administrative, Vie publique, [28.05.2009], disponible sur internet : <http://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/politiques-insertion/index/>

Direction Régionale et Interdépartementale de l'Hébergement et du Logement, DRIHL Hauts-de Seine. Schéma départemental de la domiciliation des personnes sans domicile stable 2016-2018, [octobre 2016], disponible sur internet

http://www.hauts-de-seine.gouv.fr/content/download/9271/68828/file/VF_schema+domiciliation_92.pdf

Fédération des Acteurs de la Solidarité Ile-de-France, Ile-de-France Info, [10.02.2018], disponible sur internet : <http://www.federationsolidarite.org/vie-associative-ile-de-france/idf-actualites-vieasso/8485-ile-de-france-info-7>

Fondation Abbé Pierre, 2018, L'état du mal-logement en France, rapport annuel n°23, [24.01.2018], disponible sur internet : http://www.fondation-abbe-pierre.fr/documents/pdf/23e_rapport_sur_letat_du_mal-logement_en_france_2018_-_le_rapport_complet.pdf

Haut Comité pour le logement des personnes défavorisées, le DALO, pourquoi, comment ?, [18.04.2017], disponible sur internet : <http://www.hclpd.gouv.fr/un-droit-opposable-qu-est-ce-que-c-est-a32.html>

INSEE, barème des minima sociaux au 1^{er} avril 2017, [22.03.2018], disponible sur internet : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2412603#tableau-Donnes>

JANVIER R., La gouvernance associative et la dirigeance. [12.02.2017], disponible sur internet : <http://www.rolandjanvier.org/fonction-direction/800-gouvernance-associative-dirigeance-12-02-2017/>

Larousse, définition inclusion, [26.02.2018], disponible sur internet : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/inclusion/42281>

Le blog de la Sécurité Sociale. La sécurité Sociale depuis 1945, [25.05.2018], disponible sur internet : <http://communication-securite-sociale.fr/securite-sociale-70ans/frise-historique/>

Le portail du service public de la Sécurité Sociale. Les grandes dates de l'histoire de la Sécurité Sociale, [31.03.2017], disponible sur internet : <http://securite-sociale.fr/Les-grandes-dates-de-l-histoire-de-la-Securite-sociale>

MARCHAND G., 2003, « qui sont les sans domicile fixe ? » [sciences humaines] n°134, [5.07.2018], disponible sur internet : https://www.scienceshumaines.com/qui-sont-les-sans-domicile-fixe_fr_2812.html

NOBLECOURT O., Concertation pauvreté – lettre de mission du groupe de travail n°5 « un accompagnement renforcé dans la lutte contre l'exclusion ». [1.07.2018], disponible sur internet : <http://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/gt5.pdf>

Observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion sociale. Minima Sociaux. [25.07.2017], disponible sur internet : <http://onpes.gouv.fr/drees-panoramas-minima-sociaux-et.html>

Observatoire Précarité mal-logement 92. Taux de pauvreté 2013. [2.07.2018], disponible sur internet : <http://www.precaritelogement92.fr/wp-content/uploads/2017/02/Taux-de-pauvrete-2013.png>

Observatoire précarité mal-logement 92. Carte : taux de pauvreté en 2013 dans les communes des Hauts-de-Seine. [5.07.2018], disponible sur internet : <http://www.precaritelogement92.fr/carte-taux-de-pauvrete-en-2012-dans-les-communes-des-hauts-de-seine/>

PENY C., 2011, Les dépôts de mendicité sous l'Ancien Régime et les débuts de l'assistance publique aux malades mentaux (1764-1790), n°4, pp.9-23 [visité le 23.03.2018], disponible sur internet : <https://www.cairn.info/revue-d-histoire-de-la-protection-sociale-2011-1-page-9.htm>

Préfet des Hauts-de-Seine et Président du Conseil Général. 7^{ème} plan départemental d'action pour le logement des personnes défavorisées des Hauts-de-Seine (2014-2018). [9.07.2014], disponible sur internet : http://www.hauts-de-seine.fr/fileadmin/PDF/Solidarites/Insertion/PDALPD_92_2014_2018.pdf

ROINSARD N., 2013, « Histoire de la pauvreté errante », *La Vie des idées*, ISSN : 2105-3030, [4.04.2018], disponible sur internet : <http://www.laviedesidees.fr/L-errance-au-ras-des-siecles.html>

SIAO 92, rapport d'activité 2016, [24.07.2018], disponible sur Internet : <http://siao92.fr/rapport-dactivite-2016-2/>

Articles de périodiques

ANDRE S., 2016, « Les droits des personnes démunies », *Le cahier supplément, Actualités Sociales Hebdomadaires*, n° 2964, pp7-115

Les numéros juridiques, 2016, « construire le plan de formation », *Actualités Sociales Hebdomadaires*, pp.13-30

LOUBAT J-R., 2016, « management d'équipes et qualité de vie au travail », *Les cahiers de l'actif*, n° 484/485/486/487, pp. 23-43

VARINI E., 2017, « éthique et management, replacer l'humain au centre », *Actualités Sociales Hebdomadaires*, n°3025, pp.20-23

SAVIDAN P., 2007, « les priorités pour l'Etat social », *Alternatives Economiques*, n°257, pp.70-71

GUESLIN A., 2004, « les pauvres dans une société d'abondance », *L'Histoire*, n°291, pp.64-67

Le cahier juridique, 2016, « Manuel Valls demande aux préfets d'accélérer la mise en œuvre du 'plan pauvreté' », Actualités Sociales Hebdomadaires, n°2972, pp. 42-47

LE BRIS M., 2016, « l'évolution des CCAS passe par leur action partenariale, défend une étude », Actualités Sociales Hebdomadaires, n°2978, pp.20-21

SEDRATI-DINET C., 2016, « participation des usagers : une révolution qui tarde », Actualités Sociales Hebdomadaires, n°2972, pp. 30-33

Conférences

LATTES J-M., Les rencontres de la Manufacture, « exclusion et règles juridiques : efficacité et limites des processus normatifs », 4 septembre 1998, Toulouse, 1999, 10 p.

Liste des annexes

- I. Le Housing First
- II. Barème des minima sociaux au 1^{er} avril 2017
- III. Les structures d'accueil dans les Hauts-de-Seine
- IV. Communes de provenance des ménages hébergés en urgence (2016)
- V. Typologie et âge des ménages hébergés dans le département des Hauts-de-Seine
- VI. Caractéristiques sociodémographiques du public hébergé en urgence (2016)
- VII. Fiche de poste du chef de service CMA/PAJ

Annexe I : Le Housing First

Ce modèle est inspiré du Housing First importé des Etats-Unis. L'idée est de permettre à la personne d'accéder directement à un logement sans avoir à traverser les étapes d'hébergement en institution. Elle a été développée dans les années 90 par un psychologue Sam Tsember, travaillant dans un hôpital à New-York. Il s'est aperçu, en accompagnant des personnes SDF présentant des troubles psychiatriques, que le retour à la rue était inéluctable pour la plus grande majorité. Il a développé, avec son équipe, une association Pathways Housing First pour permettre à ces personnes (désocialisées, vivant à la rue depuis quelques mois ou quelques années) d'accéder à un logement sans condition préalable et à mobiliser un accompagnement à domicile avec des professionnels pouvant aider la personne dans toutes les démarches de la vie courante

« Les principes du Housing First

Pour mettre en œuvre efficacement un programme Housing First, un certain nombre de principes doivent être respectés. En Europe, ces principes sont les suivants :

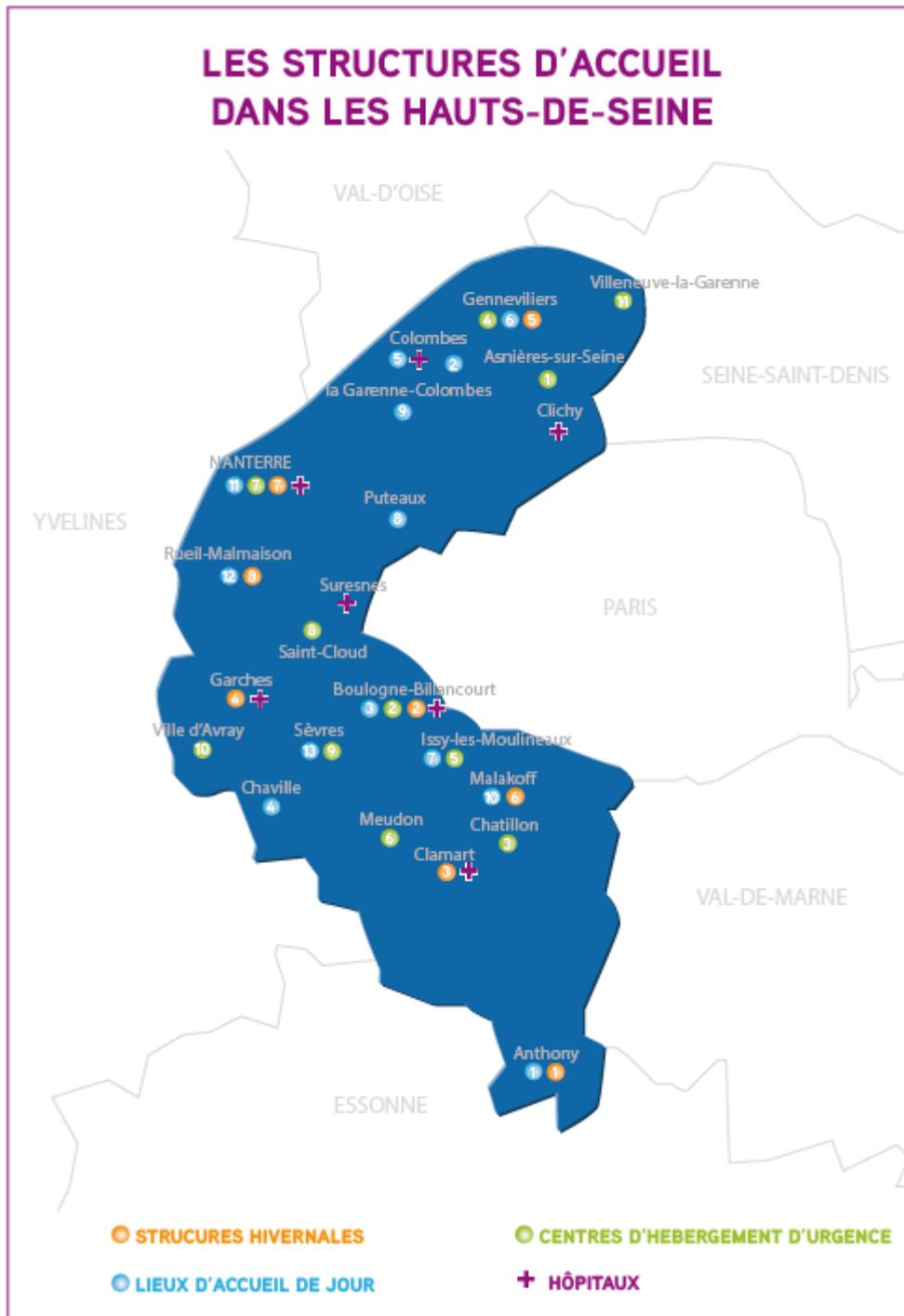
- *Le logement est un droit fondamental : chacun doit pouvoir bénéficier d'un logement dans lequel s'épanouir.*
- *Le choix et le contrôle des services par l'utilisateur : chaque personne doit pouvoir choisir elle-même ce qui est bon pour elle et ses choix doivent être respectés.*
- *L'accès au soin dissocié de l'accès au logement : il n'est pas nécessaire que le traitement ait débuté pour pouvoir accéder au logement.*
- *Des services d'accompagnement orientés vers le « rétablissement » : les services doivent être orientés vers le bien-être général de la personne.*
- *Principe de réduction des risques en cas d'addiction : aider la personne à réduire et contrôler sa consommation pour limiter les risques pour elle-même*
- *Un engagement actif sans coercition : l'accompagnement met l'accent sur la persuasion pour aider les personnes à prendre elles-mêmes leurs décisions.*
- *La personne au centre de l'accompagnement : les services sont organisés autour de la personne et de ses besoins ».*⁸⁶

⁸⁶ Fondation Abbé Pierre, 2018, L'état du mal-logement en France, rapport annuel n°23, [24.01.2018], disponible sur internet : http://www.fondation-abbe-pierre.fr/documents/pdf/23e_rapport_sur_letat_du_mal-logement_en_france_2018_-_le_rapport_complet.pdf

Annexe II : Barème des minima sociaux (2017)⁸⁷ *valeurs mensuelles en euros courants*

Minima social	Personne seule sans enfant	
	Montant maximal des allocations	Plafonds des ressources
Allocation pour demandeur d'asile (ADA) (1)	206,83	206,83
Allocation temporaire d'attente (ATA) (2)	349,49	536,78
Allocation de solidarité spécifique (ASS)	496,40	1 142,41
Revenu de solidarité (RSO), allocation spécifique aux DROM	513,76	913,92
Revenu de solidarité active (RSA) non majoré	536,78	536,78
Allocation veuvage (AV)	602,73	753,42
Minimum invalidité (3)	688,15	704,81
Revenu de solidarité active (RSA) majoré (4)	689,29	689,29
Allocation de Solidarité aux Personnes Agées (ASPA)	803,20	803,20
Allocation aux adultes handicapés (AAH)	810,89	810,89
Allocation équivalent retraite (AER-R)	1 071,88	1 691,52

⁸⁷ INSEE, barème des minima sociaux au 1^{er} avril 2017, [22.03.2018], disponible sur internet : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2412603#tableau-Donnes>

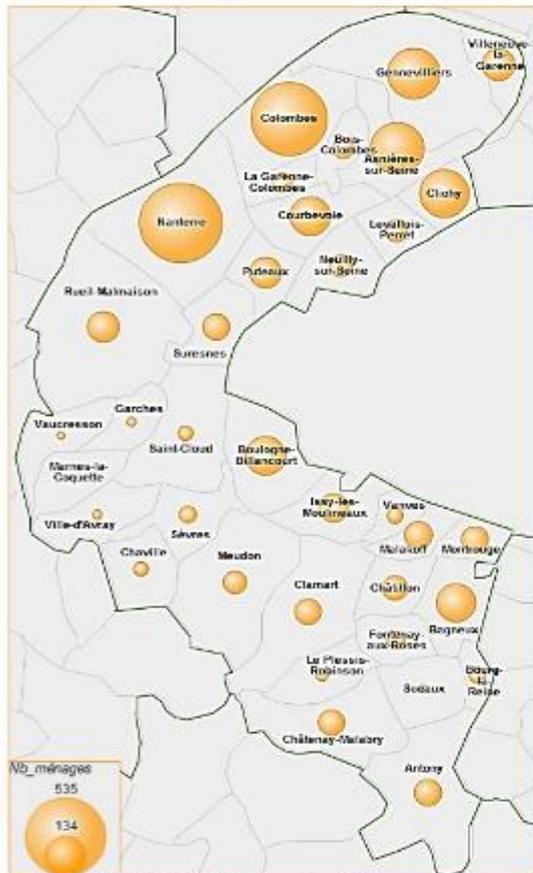


⁸⁸ SIAO 92, guide des structures d'accueil pour les personnes sans abri, [15.11.2013], disponible sur internet : <http://siao92.fr/wp-content/uploads/2015/10/Guide-structures-accueil-urgence-SIAO-92.pdf>

Annexe IV : Communes de provenance des ménages hébergés en urgence (2016)⁸⁹

Communes de provenance des ménages hébergés en urgence en 2016

Carte 1. Répartition des ménages mis à l'abri en 2016 par commune de domiciliation déclarée



© CGET 2016 - IGM GéoFla - Réalisation: Observatoire SIAO 92

Précision méthodologique. le repérage de la localisation des communes de provenance des ménages hébergés provient des déclarations des personnes elles-mêmes, et peuvent donc être différentes des communes de domiciliation effective de ces ménages.

D'autre part, seuls sont ici référencés les ménages déclarant une commune de domiciliation dans les Hauts-de-Seine, soit 81,3% des ménages hébergés en urgence. En 2016, 9,5% des ménages n'avaient déclaré aucune commune de domiciliation, 0,5% déclaraient être domiciliés à Paris, 3,9% en Ile de France, et 2,2% en provenance directe de l'étranger.

Nanterre et Colombes sont les communes de domiciliation déclarées de près d'1 ménage sur 3.

L'arc Nanterre-Colombes-Asnières-Clichy représente 44% des communes de provenance.

⁸⁹ SIAO 92, rapport d'activité 2016, [24.07.2018], disponible sur Internet : <http://siao92.fr/rapport-dactivite-2016-2/>

Annexe V : Typologie et âge des ménages hébergés dans le département des Hauts-de-Seine⁹⁰

Typologie des ménages hébergés

Tableau 6. Typologie détaillée des ménages mis à l'abri en 2016 (en ménages distincts)

Typologie	Nb ménages	%
Homme isolé	1 063	28,8%
Femme isolée	707	19,2%
Femme avec 1 enfant	672	18,2%
Femme avec 2 enfants	281	7,6%
Couple avec 1 enfant	251	6,8%
Couple avec 2 enfants	220	6,0%
Femme avec 3 enfants	122	3,3%
Couple avec 3 enfants	115	3,1%
Couple	102	2,8%
Femme avec 4 enfants	48	1,3%
Couple avec 4 enfants	36	1,0%
Homme avec 1 enfant	27	0,7%
Femme avec 5 enfants	15	0,4%
Homme avec 2 enfants	11	0,3%
Couple avec 5 enfants	12	0,3%
Couple avec 6 enfants	4	0,1%
Homme avec 4 enfants	2	0,1%
Femme avec 6 enfants	1	0,0%
Total	3 689	100,0%

Les ménages hébergés en urgence en 2016 sont composés pour 48% de personnes isolées et 52% de familles.

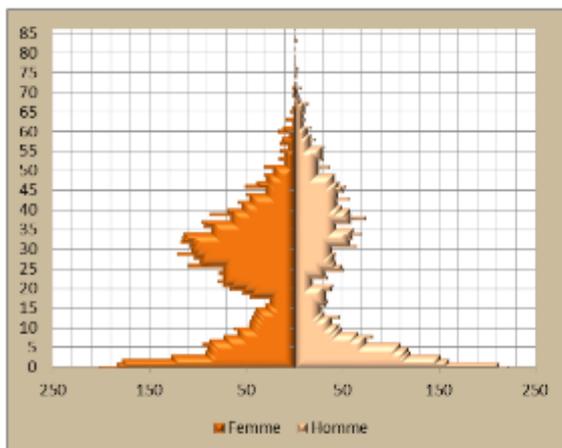
Si l'on fait abstraction du nombre d'enfants, la catégorie « femme seule avec enfant (s) » est cependant la typologie de ménage la plus représentée (31% des ménages pour 42% des personnes).

Les femmes seules avec enfant (s) représentent ainsi près d'un ménage sur 2 hébergés à l'hôtel par le 115 en 2016.

La progression, en volume et en proportion, des femmes isolées hébergées en urgence est sensible entre 2015 et 2016 (+73 personnes).

Âges des personnes hébergées

Graphique 5. Pyramide des âges des personnes mises à l'abri en 2016



Du fait d'une forte proportion d'enfants hébergés (42% des personnes), l'âge moyen des personnes prises en charge par le 115 n'excède pas 24 ans (médiane : 25 ans).

La pyramide montre une répartition des âges différenciée entre hommes et femmes dans la population adulte, notamment pour la tranche 18-34 ans où les femmes sont 2 fois plus nombreuses que les hommes alors que les hommes sont plus nombreux que les femmes chez les plus de 50 ans (395 hommes pour 222 femmes).

⁹⁰ SIAO 92, rapport d'activité 2016, [24.07.2018], disponible sur Internet : <http://siao92.fr/rapport-dactivite-2016-2/>

Annexe VI : Caractéristiques sociodémographiques du public hébergé en urgence (2016)⁹¹

Caractéristiques sociodémographiques du public hébergé en urgence en 2016

Trame Issue de la Conférence Régionale des SIAO franciliens de 2014, adaptée par le SIAO 92.

Tableau 7. Caractéristiques sociodémographiques des ménages mis à l'abri en 2016 (en ménages distincts)

1. Sexe*		Demandeur principal		Personnes	
	Nb	%	Nb	%	
Masculin	1164	37%	5531	66%	
Féminin	2545	79%	4226	54%	
Total	3689	100%	7759	100%	

* Pour les couples, seul le demandeur féminin est pris en compte

2. Âge		Demandeur principal		Personnes	
	Nb	%	Nb	%	
Moins de 3 ans			1158	15%	
De 3 à 17 ans			2002	26%	
De 18 à 24 ans	521	14%	709	9%	
De 25 à 49 ans	2645	72%	3273	42%	
De 50 à 64 ans	456	12%	521	7%	
75 ans et plus	82	2%	98	1%	
Total	3689	100%	7759	100%	
Âge moyen	37		24		
Âge médian	34		26		

3. Typologie de ménage		Demandeur principal		Personnes	
	Nb	%	Nb	%	
Homme seul	1064	29%	1064	14%	
Femme seule*	708	19%	708	9%	
Femme seule avec enfant(s)	1139	31%	3108	40%	
Homme seul avec enfant(s)	40	1%	101	1%	
Couple sans enfant	100	3%	202	3%	
Couple avec un enfant (s)	617	17%	2576	33%	
Groupes d'adultes sans enfant					
Groupes avec enfant(s)					
Ménage isolé ou en groupe					
Total	3689	100%	7759	100%	
* Dont femme seule enceinte	41				

4. Nationalité		Demandeur principal		Personnes	
	Nb	%	Nb	%	
Française	852	24%	1617	21%	
Union Européenne	213	6%	540	7%	
Hors Union Européenne	2115	57%	4767	61%	
Information non renseignée	469	13%	835	11%	
Total	3689	100%	7759	100%	

5. Ressources principales		Ménages		Personnes	
	Nb	%	Nb	%	
Salaires	632	17%	1464	19%	
Pension de retraite	23	1%	30	0%	
Allocation chômage	109	3%	180	2%	
Minima sociaux et prestations	757	21%	1916	25%	
dont RSA	549	15%	1320	17%	
dont AUI	78	2%	150	2%	
dont ATA	22	1%	50	1%	
dont AP	148	4%	496	6%	
Autres types de ressources	21	1%	41	1%	
Sans ressource	1522	41%	3192	41%	
Information non renseignée	553	15%	731	9%	

7. Situation administrative*		Demandeur principal		Personnes	
	Nb	%	Nb	%	
Stable	2081	56%	4741	61%	
Instable	1046	28%	2021	27%	
Informations non renseignées	562	15%	747	10%	
Total	3689	100%	7759	100%	

* Le SIAO n'est pas en mesure de garantir la fiabilité de cet indicateur

8. Publics spécifiques*		Ménages	
	Nb	%	
Femme victime de violence conjugale	307	12%	
Personne victime de violence	59	3%	
Personne avec des problèmes de mobilité	25	1%	
Personne mineurisant des soins	40	1%	
Sortant de prison	1	0%	
Personne avec un animal	0	0%	

* Une même personne peut avoir plusieurs spécificités

9. Motif principal de la demande d'hébergement		Ménages		Personnes	
	Nb	%	Nb	%	
Équation sociale	335	9%	844	11%	
Perte de logement (fin de bail...)					
Logement insalubre (indigne)					
Logement inadéquat (excursion squats)	48	2%	133	2%	
Rupture familiale/conjugale/amical...	1390	38%	3190	41%	
Sortie d'incarcération	1	0%	1	0%	
Sortie d'établissement insertion					
Service de structure médico-sociale	11	1%	34	0%	
Fin d'hospitalisation					
Fin de prise en charge GABA	18	2%	169	2%	
Fin de prise en charge ASE					
Victime de violence	507	14%	978	13%	
Primo-arrivant	602	16%	1422	18%	
Autre	135	4%	232	3%	
Informations non renseignées	542	15%	712	9%	
Total	3689	100%	7759	100%	

10. Type de suivi social		Ménages	
	Nb	%	
Veille sociale	185	5%	
Associations spécialisées PAV-PVV	281	8%	
Collectivités territoriales	1100	30%	
CAF	87	2%	
Centre d'hébergement*	113	3%	
Justice	10	0%	
Santé/médico-social	187	5%	
GABA	0	0%	
Autre	365	10%	
Aucun suivi connu	741	20%	
Informations non renseignées	422	12%	
Total	3689	100%	

* Regroupe les CHU, les CHRS et le tiers secteur

⁹¹ SIAO 92, rapport d'activité 2016, [24.07.2018], disponible sur Internet : <http://siao92.fr/rapport-dactivite-2016-2/>

Annexe VII : Fiche de poste du chef de service CMA/PAJ



FICHE DE POSTE DE CHEF DE SERVICE

IDENTIFICATION DU POSTE	
<i>Intitulé du poste</i>	Chef de service
<i>Nature du poste</i>	Cadre – 1 ETP
IDENTIFICATION DU SALARIE	
<i>Nom-prénom</i>	
<i>Classement dans la CCN 51</i>	Cadre éducatif
PRESENTATION DU SERVICE	
<i>Mission principale du service</i>	Chef de service du Centre de Mise à l'Abri et du Point d'Accueil de Jour
<i>Positionnement du salarié dans l'organigramme du pôle Hébergement Insertion</i>	Le chef de service est placé sous la responsabilité de la Directrice (N+1) et du Conseil d'Administration
MISSIONS ET ACTIVITES DU POSTE	
<i>Missions et responsabilités générales</i>	<p>-Durant les absences ou congés de la Direction, le chef de service est responsable des conditions d'hébergement et d'accueil des résident(e)s et bénéficiaires. En cas d'urgence, il prend les mesures adaptées et en informe l'administrateur attaché au pôle Hébergement Insertion.</p> <p>- Il a une connaissance des textes de lois encadrant le champ de l'hébergement, l'insertion et l'urgence et des recommandations de l'ANESM</p> <p>-Il participe aux temps de réflexion de l'équipe de Direction et au rapport d'activité</p> <p>- Il est le responsable hiérarchique direct des travailleurs sociaux et, par délégation, des agents d'accueil et de veille</p> <p>- Il participe au recrutement des travailleurs sociaux et des agents d'accueil et de veille</p> <p>- Il établit ses horaires en fonction des nécessités de service et rend compte à la Direction</p> <p>- Il garantit le cadre éducatif, éthique et déontologique de l'accompagnement proposé aux personnes accueillies</p> <p>- Il assure le suivi des accueils/sorties en lien avec la Direction</p> <p>- Il répond aux besoins d'astreinte sur les services du pôle Hébergement Insertion</p> <p>- Il relaie auprès de la Direction les éléments d'observations relevant de l'organisation du travail au sein des différentes structures</p> <p>- Il informe la Direction des difficultés rencontrées tant par les salariés que par les personnes accueillies</p> <p>- Il est force de proposition dans l'élaboration de projets, la recherche de nouveaux financements et l'adaptation des dispositifs à de nouvelles problématiques</p> <p>En cas de nécessité, dans le respect de la législation et du contrat de travail, la Direction pourra demander au chef de service d'assurer des missions complémentaires en lien avec sa fonction et sa formation.</p> <p>- Il rend compte à la Direction des actions mises en place et des décisions prises</p>

	<p>- Il fait part au plus vite des difficultés rencontrées dans l'exercice de ses missions</p>
Missions et activités du poste	<p>Missions auprès de l'équipe éducative du CMA et du PAJ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il est personne ressource - Il planifie, prépare et anime les réunions de service - Il rédige les comptes rendus des réunions - Il soutient et supervise le suivi social et l'accompagnement éducatif du travailleur social et le travail des agents d'accueil et de veille - Il apporte un appui rédactionnel aux rapports sociaux et aux contrats de séjour - Il élabore des outils pédagogiques, organise des réunions sur des thématiques, fournit les informations et les documentations nécessaires - Il veille à la conduite des Projets Individualisés d'Accompagnement - Il s'assure de la mise en place d'actions collectives - Il veille à la cohérence des actions et des critères d'évaluation - Il veille au bon fonctionnement des services et à l'organisation du temps de travail - Il assure, en lien avec la Directrice et le secrétariat, la gestion des plannings et des décomptes horaires des salariés - Il évalue le travail de l'équipe et les besoins de formation - Il suit avec rigueur la composition des dossiers des personnes accueillies et les différentes échéances : contrats de séjour, rédaction et réactualisation des Projets Individualisés d'Accompagnement... - Il est garant du cadre institutionnel
	<p>Missions sur le plan institutionnel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il est force de proposition auprès de l'équipe de Direction - Il participe à la rédaction, à l'évolution et à la mise en œuvre du projet d'établissement et des projets de service - Il anime les réunions de service - Il participe, en collaboration avec la Direction, à la démarche d'évaluation interne et assure l'application de la démarche qualité - Il développe des partenariats et des réseaux en lien avec les missions des établissements - Il participe, par son travail partenarial, à la visibilité de l'Association AUXILIA dans son ensemble - Il participe aux commissions, aux réunions de réflexion et/ou aux réunions extérieures en lien avec les services dont il a la charge - Il est chargé des relations avec le SIAO dans le cadre des procédures d'admission, d'accueil, de sortie ou pour toute autre démarche répondant aux besoins des résident(e)s et/ou des structures - Il assure un suivi régulier des accueils-sorties des bénéficiaires - Il tient à jour un tableau de bord reprenant les dates importantes dans le suivi des personnes (contrats de séjours, élaboration des projets individualisés d'accompagnement...) - Il interagit avec le service administratif, les agents d'entretien et l'agent de maintenance - Il remplace son collègue chef de service en cas d'absence
	<p>Missions auprès des personnes accueillies</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il veille au respect et à l'application du règlement de fonctionnement. Il peut poser des sanctions, en accord avec la Direction et après consultation de l'équipe pluridisciplinaire - Il assure la qualité de l'accueil des personnes accompagnées ou en voie de l'être - Il valide les contrats de séjour (délégation de la Directrice) et les projets individualisés d'accompagnement - Il veille au bon déroulement de la vie en collectivité, dans le respect d'autrui, des règles d'hygiène et de sécurité - Il organise des réunions de synthèse avec les partenaires intervenant auprès des personnes accueillies, le cas échéant, pour proposer un accompagnement global de qualité

	<p>de qualité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il participe à l'élaboration de projets d'animation et de réunions d'informations - Il établit un planning des actions collectives proposées - Il identifie les besoins propres à l'amélioration des conditions d'hébergement/d'accueil avec les équipes d'accompagnement - Il suit, en lien avec le secrétariat, la rédaction des avis d'échéances mensuels des participations aux frais d'hébergement (collecte des justificatifs de ressources) - Il suit avec assiduité les paiements des participations aux frais d'hébergement et s'assure du paiement par les personnes concernées - en lien avec le secrétariat, il gère les relances pour les prestations impayées
<i>Intérêts, contraintes, difficultés du poste</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Polyvalence du poste - Densité du poste et contrainte de mobilité (poste multi-sites)

COMPETENCES REQUISES SUR LE POSTE	
<i>Profil du poste</i>	<p>Connaître les textes de lois et recommandations de l'ANESM régissant le champ de l'inclusion sociale</p> <p>Connaître le Projet Associatif AUXILIA</p> <p>Savoir élaborer un projet de service</p> <p>Etre impliqué dans une démarche d'amélioration continue</p> <p>Positionnement professionnel (capacité d'écoute, de prise de recul, de distance...)</p> <p>Rigueur</p> <p>Respecter les personnes accueillies et les salariés</p> <p>Savoir décider</p> <p>Etre en capacité de gérer les priorités</p> <p>Etre force de proposition</p> <p>Faire preuve d'organisation</p> <p>Savoir créer des outils pertinents</p> <p>Savoir faire respecter un cadre</p> <p>Etre en capacité à gérer les conflits</p>

<i>Signature du salarié :</i>	<i>Signature de la Direction :</i>
-------------------------------	------------------------------------

MULLER

Anne-Catherine

Septembre 2018

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement
ou de service d'intervention sociale**

ETABLISSEMENT DE FORMATION : ARIF Paris XIVème

Diversifier l'offre de service du pôle Hébergement Insertion de l'Association AUXILIA afin de répondre plus largement aux besoins des personnes en situation de grande précarité

Résumé :

« L'exclusion est notre défaite collective », ces mots de Martine Aubry ont influé ma carrière vers le secteur de l'inclusion sociale.

La lutte contre les exclusions mobilise la sphère politique et les acteurs de la solidarité. Malgré les efforts conjoints, nous ne parvenons pas à endiguer ce phénomène.

Ce mémoire propose un état des lieux et apporte une réflexion sur le développement de réponses diversifiées à destination d'un public en situation de grande précarité.

Directrice à l'Association AUXILIA, j'ai pour mission de développer un accueil de jour et de l'intégrer au Pôle Hébergement Insertion. Ce mémoire, après avoir donné des éléments de contextualisation historique et législatif, proposera des perspectives sur l'évolution du pôle dans le respect des valeurs associatives.

Mots clés :

Urgence Sociale, Sans Domicile Fixe, Exclusion Sociale, Lutte contre exclusion, Pauvreté, Dispositif Accueil Réinsertion Sociale

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.