



**LE CPOM : UNE OPPORTUNITÉ POUR ADAPTER ET
DIVERSIFIER L'OFFRE DE SERVICE D'UN CHRS POUR
JEUNES FEMMES SEULES EN DIFFICULTÉS ET FRAGILITÉ
SOCIALE.**

Claire DUCLOS

2023

cafedes

Remerciements

Je tiens à remercier d'une part le président de Carrefour, Monsieur Yvon Schléret ainsi que les membres de la gouvernance. Je remercie d'autre part, sincèrement le directeur de Carrefour, Monsieur Jérôme Zilliox, les salariés et les résidentes du CHRS pour les différents échanges que nous avons eus. Tous m'ont permis de cheminer dans mes réflexions et de me construire professionnellement.

Je tiens également à remercier mes collègues de promotion du CAFDES ainsi que les différents intervenants pour ces deux années riches d'échanges d'expériences, de partages, de découvertes et de bonne humeur.

Merci Emilie pour tous ces moments de travail, de partage et de créativité. Ces deux années étaient plus douces et plus drôles grâce à toi.

Un grand merci également à Abde Alala, mon référent mémoire qui m'a guidé, orienté et conseillé tout au long de la construction de ce travail.

Un immense merci à Alain et Danièle pour m'avoir soutenue durant ce cursus CAFDES. Votre bienveillance et votre écoute étaient précieuses, votre disponibilité et votre soutien inestimables. J'ai beaucoup appris et grandi à vos côtés.

Merci également à Christelle et Eric pour vos partages d'expériences et votre générosité professionnelle.

Je ne serais probablement pas parvenue à mener à terme ce « pari » sans mon mari, Guillaume. Merci pour m'avoir encouragée, pour avoir cru en moi et m'avoir épaulée tout au long de ce parcours semé de doutes, d'incertitudes, de remises en question...

Merci à Louis et Jeanne, mes enfants à qui je promets de consacrer davantage de moments de complicité. Tous les trois vous avez été ma force.

A vous deux qui accompagnez mon quotidien de là où vous êtes... Maman, Papa, merci.

Sommaire

Introduction	1
1 Présentation de l'évolution du cadre légal et réglementaire des CHRS : d'une logique d'assistance à une logique inclusive.....	3
1.1 L'évolution des politiques publiques : d'une logique d'assistance à une logique d'insertion et d'inclusion.....	3
1.1.1 L'accueil et l'assistance des pauvres vers la réinsertion sociale	4
1.1.2 Les politiques d'insertion : une réponse à la multiplication des situations de précarité.....	5
1.1.3 La loi 2002-2, une loi qui redéfinit la place et les droits de l'usager.	9
1.1.4 Le logement d'abord : un changement de paradigme.....	14
1.2 L'association CARREFOUR : une histoire inscrite dans de la lutte contre l'exclusion sur le bassin messin.....	17
1.2.1 Son histoire et son organisation	17
1.2.2 Les valeurs associatives qui fondent l'action	22
1.3 Le CHRS Carrefour, et ses spécificités.....	22
1.3.1 Un CHRS dédié exclusivement aux jeunes femmes seules en fragilité sociale	22
1.3.2 Un CHRS inscrit au sein de son territoire	25
2 Au centre de nos préoccupations, les résidentes : des jeunes femmes en difficulté et fragilité sociale.....	27
2.1 La mise en place d'un CPOM, une réelle opportunité pour repenser et rebâtir une offre de service.....	27
2.1.1 Le CPOM : un outil.....	28
2.1.2 Les avantages et les inconvénients du CPOM	28
2.1.3 le CPOM : une opportunité	29
2.2 La démarche de diagnostic un état des lieux pour adapter et diversifier l'offre de service.....	31
2.2.1 Des résidentes aux besoins spécifiques et variés.....	32
2.2.2 Les forces et les faiblesses de l'établissement au regard des besoins de la population accueillie.....	46
2.2.3 Le management et l'organisation du travail	50
2.2.4 Les interlocuteurs privilégiés	52

3	Conduire et piloter l'adaptation et la diversification de l'offre de service du CHRS grâce à la mise en œuvre d'un CPOM	57
3.1	Les préconisations qui découlent du diagnostic	57
3.1.1	Les éléments essentiels du plan d'actions	57
3.2	Adapter et diversifier l'offre de service grâce au CPOM : une démarche de management participatif.....	61
3.2.1	Le déroulé de la mission	61
3.2.2	Un projet planifié dans le temps	67
3.2.3	La construction du budget base zéro	70
3.3	La mise en place d'un CPOM, une projection vers l'avenir et l'adaptation et la diversification de l'offre de service	72
3.3.1	La diversification des modes d'accueil	72
3.4	Evaluer le plan d'actions	75
3.5	Mes motivations pour le CHRS Carrefour	76
	Conclusion	79
	Bibliographie.....	80
	Liste des annexes.....	I

Liste des sigles utilisés

AAH : allocation adulte handicapé	CHRS : centre d'hébergement et de réinsertion sociale
ADA : allocation pour demandeur d'asile	CHU : centre d'hébergement d'urgence
AHI : accueil hébergement insertion	CIDFF : centre d'information sur le droit des femmes et des familles
ALUR : loi pour l'accès au logement et un urbanisme rénové	CLLAJ : comité local pour le logement autonome des jeunes
ANAH : agence nationale pour l'amélioration de l'habitat	
ANESM : agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux	CNAF : caisse nationale des allocations familiales
ASE : aide sociale à l'enfance	CNR : crédit non reconductible
ASEL : action socio-éducative liée au logement	CPAM : caisse primaire d'assurance maladie
ASH : aide sociale à l'hébergement	CPOM : contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens
ASLL : accompagnement social lié au logement	CSE : conseil social et économique
ASS : allocation de solidarité spécifique	CVS : conseil de la vie sociale
CA : conseil d'administration	DALO : droit au logement opposable
CAF : caisse d'allocation familiale	DDCS : direction départementale de la cohésion sociale
CASF : code de l'action sociale et des familles	DDETS : direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités
CAVA : centre d'aide à la vie active	DRAJES : délégation régionale académique à la jeunesse, à l'engagement et au sport
CAVAIP : centre d'adaptation à la vie active et d'insertion professionnelle	DREETS : direction régionale de l'économie, l'emploi, du travail et des solidarités
CCAS : centre communal d'action sociale	DUERP : document unique d'évaluation des risques professionnels
CDD : contrat à durée déterminée	ELAN : loi portant évolution du logement de l'aménagement et du numérique
CDI : contrat à durée indéterminée	EMAMS : équipe mobile d'appui médico-sociale
CDPA :	EN : éducation nationale
CDOS : comité départemental olympique et sportif de Moselle	
CESF : conseiller en économie sociale et familiale	

ES : éducateur spécialisé

ESSMS : établissements et services sociaux et médico-sociaux

ETP : équivalent temps plein

FAS : fédération des acteurs de la solidarité

FH : foyer d'hébergement

FJT : foyer de jeunes travailleurs

FSE : fond social européen

FSL : fond de solidarité pour le logement

GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

GUL : garantie universelle des loyers

HAS : haute autorité de santé

HCLPD : haut comité pour le logement des personnes défavorisées

IML : intermédiation locative

INSEE : institut national de la statistique et des études économiques

MECS : maison d'enfants à caractère sociale

MNA : mineurs non accompagnés

MOLLE : loi de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion

PAEJ : point d'accueil et d'écoute jeunes

PDALHPD : plan départemental d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées

PPI : plan pluriannuel d'investissement

QVT : qualité de vie au travail

RBPP : recommandations de bonnes pratiques professionnelles

RDV : rendez-vous

RGPD : règlement général sur la protection des données

RH : ressources humaines

RMI : revenu minimum d'insertion

RSA : revenu de solidarité active

SASU : société par actions simplifiée unipersonnelle

SDF : sans domicile fixe

SIAO : service intégré de l'accueil et de l'orientation

Introduction

Comme dans la plupart des établissements du secteur social le CHRS de l'association Carrefour tient une place à part sur le territoire messin car il est le seul CHRS dédié uniquement à l'accueil des jeunes femmes isolées et en fragilité sociale. Comme tous les autres CHRS, il est confronté à la complexification des besoins des personnes accueillies. Aussi, cela nécessite d'adapter régulièrement l'offre de service, de diversifier les modalités d'accompagnement et d'engager un travail d'anticipation et de réponse aux besoins des usagers afin d'assurer la qualité des prestations.

Comment s'engager dans un tel projet ? Comment adapter et diversifier l'offre de service de ce CHRS pour jeunes femmes isolées et en fragilité sociale ?

Les questions qui impactaient ma réflexion étaient les suivantes :

- Comment au vu de l'offre de prestations existantes, les jeunes femmes accueillies peuvent-elle réellement exister à leur manière ?
- En quoi les modes d'accompagnement mis en œuvre permettent-ils aux résidentes de préserver leur personnalité, de faire des choix, d'investir leur lieu de vie comme elles l'entendent et ainsi d'exprimer leur personnalité et leur créativité ?
- De quelle façon le type d'accompagnement proposé leur permet-il de se construire face au poids des contraintes, des normes, des règles et des codes sociaux ?
- En quoi les modes d'accompagnement permettent-ils à ces jeunes femmes de donner du sens à ce qu'elles vivent au sein du CHRS ?
- Comment adopter des attitudes ou des comportements pour que les personnes accueillies ne soient pas assignées à une place qui les déconsidère ?
- En quoi les modes d'accompagnement et de fonctionnement du CHRS laissent-ils la possibilité à ces jeunes femmes de se construire comme être singulier qui s'investit dans son projet de vie pour se construire dans la durée sa propre existence ?

Saisir l'opportunité du CPOM pour entreprendre cette action m'est apparu être un levier stratégique. En effet, il octroie des moyens humains et financiers, permet de repenser l'organisation, son offre et ses modes de gestion, de gagner en efficience, en cohérence pour renforcer et rénover les partenariats.

La direction de l'association m'a missionnée pour conduire et piloter la démarche de contractualisation du CPOM.

J'ai entrepris cette mission en me donnant comme objectif :

- d'améliorer les modes d'accompagnement des personnes accueillies afin d'éviter les ruptures de parcours vers l'insertion sociale et professionnelle et l'accès à l'autonomie,

- de renforcer un accompagnement global et coordonné pour favoriser et développer les projets de vies des résidentes,
- d'apporter une réponse individualisée, diversifiée et plurielle pour tenir compte des particularités et de la singularité des situations,
- de fortifier le travail d'équipe autour d'un projet partagé qui fait sens
- d'améliorer la coopération et la mise en réseau pour aboutir à un maillage sur le territoire afin de favoriser la mise en synergie des acteurs susceptibles de répondre au besoin d'accompagnement des jeunes femmes accueillies au CHRS.

Ainsi, le CPOM était l'outil qui devait permettre de donner une visibilité sur les moyens dont l'association pourrait disposer pour les 5 ans à venir et rendre possibles l'adaptation et la diversification de l'offre de service.

Dans sa première partie, ce mémoire abordera les évolutions historiques du cadre légal et les évolutions des politiques publiques. Y seront également présentées l'association gestionnaire du CHRS et son organisation. Ce détour historique est nécessaire pour comprendre les fondements des CHRS mais également pour installer le présent.

La deuxième partie sera quant à elle consacrée au diagnostic partagé qui doit aboutir à l'identification des besoins réels des jeunes femmes accueillies et à la signature du CPOM dans l'optique de la rénovation de l'offre de service pour être toujours plus en adéquation avec les besoins des personnes accueillies.

La troisième partie, quant à elle, sera dédiée à la conduite et au pilotage de l'action qui doit mener à la signature du CPOM. Elle sera l'occasion pour moi de présenter ma stratégie de direction. Bien que j'aie conduit la démarche depuis ma fonction de chargée d'études et de développement, cela ne m'a pas empêché de me projeter dans la fonction de direction étant donné que les compétences que j'ai mises en œuvre étaient transposables dans le métier de directrice d'ESSMS.

1 Présentation de l'évolution du cadre légal et réglementaire des CHRS : d'une logique d'assistance à une logique inclusive

La logique d'assistance, « idée selon laquelle les individus et la société sont tenus de fournir des secours à certaines catégories défavorisées de la population »¹ est apparue bien avant le christianisme. Des siècles ont pourtant été nécessaires pour que le principe d'aide aux plus défavorisés bénéficie de la reconnaissance du législateur. En effet, passer de l'assistance à une aide visant l'autonomie et l'inclusion des personnes en difficulté et fragilité sociale n'est pas aussi simple. Les CHRS tout d'abord orientés vers l'insertion ont évolué progressivement vers l'autonomie et l'inclusion sociale

En tant que directrice, je me dois d'être garante de l'accès aux droits des personnes accompagnées, principe fondamental de la loi 2002-2. C'est pourquoi, il m'apparaît essentiel de prendre en considération les évolutions historiques du cadre légal pour mieux comprendre le rôle des CHRS et les actions qu'ils ont menées pour répondre aux situations et aux besoins des personnes en grande précarité sociale et notamment des jeunes femmes seules en situation de fragilité sociale et psychologique.

1.1 L'évolution des politiques publiques : d'une logique d'assistance à une logique d'insertion et d'inclusion

La mise en œuvre des politiques publiques s'effectue non seulement à travers les administrations, mais aussi à travers les associations à but non lucratif, du secteur social et médico-social qui sont en première ligne pour répondre aux besoins de différentes populations qui relèvent d'un accompagnement social. La mise en œuvre des politiques publiques impacte directement la fonction de direction qui ne peut s'écarter des intentions du législateur y compris si certains objectifs apparaissent comme contradictoires en fonction du manque de ressources pour leur mise en œuvre. Cela vient quelques fois perturber la fonction de direction. En tout état de cause cela ne saurait m'amener à faire l'économie de la question du sens, condition indispensable pour garantir la qualité des prestations offertes aux usagers. Ainsi, il m'est apparu utile de procéder à un détour historique pour bien identifier les intentions du législateur et pour repérer clairement dans quelle histoire et dans quelle évolution du cadre légal je vais pouvoir inscrire mon action de future directrice d'établissement.

¹ Borgeto, M et Lafore, R (2021). Droit de l'aide et de l'action sociale (11^e éd). LGDJ.

1.1.1 L'accueil et l'assistance des pauvres vers la réinsertion sociale

Bien que l'histoire de l'accueil et de l'assistance des pauvres remontent au Moyen âge et se poursuit jusqu'à la révolution industrielle, époque où la pauvreté est reconnue comme anormale et où la charité, le respect, la laïcité, la justice sont reconnues comme des valeurs humaines qui contribueront à donner sens au « travail social », il me semble pertinent de démarrer mon étude au XX^{ème} siècle, époque déterminante pour comprendre la genèse de l'histoire des CHRS. « Les centres d'hébergement se sont multipliés à partir des années 1950 pour mettre en œuvre une des branches de l'aide sociale : l'aide sociale à l'hébergement ».²

A) De l'assistance à la protection sociale

Au XX^{ème} siècle, les bouleversements économiques causés par les guerres et les crises économiques touchent les populations très pauvres. Aussi, après la première Guerre mondiale (1914 – 1918), on assiste à la mise en place progressive d'un système de protection sociale : des allocations sont versées aux travailleurs en cas de chômage, de maladie ou de vieillesse. En France en 1936, le Front Populaire fait voter des lois sociales. C'est par exemple, l'apparition des congés payés (15 jours), la limitation de la durée hebdomadaire de travail.

L'hôpital

En 1941, l'hôpital se recentre sur le « malade » et se déleste du « pauvre », c'est l'hôpital « toutes classes » fondée par la loi hospitalière du 21/12/1941. Peu à peu les hôpitaux abandonnent les services à caractère social : l'Aide sociale à l'Enfance, l'aide médicale, les bureaux de l'aide sociale, la protection maternelle infantile. A partir de 1964, ces services sont délégués aux Directions Départementales des Affaires Sanitaires et Sociales (DDASS).

Création de la sécurité sociale en 1945

Cela marque un tournant dans le développement de la protection sociale et de la législation sociale. Dès lors, l'idée de prévention s'ajoutent à celle de réparation des problèmes sociaux et prévoyance rime avec assistance.

² Bregeon, P (2009, 3 juin), Histoire du réseau des centres d'hébergement de réinsertion sociale et de l'hébergement. hal-00390066v2. P. Bregeon est Sociologue au laboratoire GRESCO de l'Université de Poitiers.

A la fin de la seconde Guerre mondiale, la France connaît une période de forte expansion économique et sociale qui conduit à une pénurie du logement entraînant la construction de cités de transit ou de baraques pour accueillir les familles. Cette solution est mise en place dans l'attente la campagne de construction de logements sociaux impulsée par les pouvoirs publics qui débutera en 1955 et nécessitera de faire appel massivement à de la main d'œuvre étrangère.

B) La construction de l'aide à l'hébergement

En 1954, l'Abbé Pierre met en avant l'existence d'une population en grande détresse : les « sans logis ». Puis au cours des trente glorieuses, les services publics se développent et les équipements collectifs se multiplient. L'action sociale oscille alors entre protection et assistance sociales pour les plus défavorisés. Le travail est omniprésent. Les principales préoccupations des politiques sociales visent à régler les questions d'accès au logement et ainsi enrayer les phénomènes d'errance (majoritairement pour les hommes), de risques de désœuvrement et d'atteinte aux propriétés des plus riches. L'aide sociale légale et ses premiers principes se mettent en œuvre dans cette période et l'aide à l'hébergement émerge. Ainsi, on assiste à la naissance et au développement des premiers dispositifs d'accueil temporaires réservés à des populations particulières grâce à l'engagement d'associations de droit privé qui vont s'investir dans la mise en place de structures d'accueil et d'hébergement.

1.1.2 Les politiques d'insertion : une réponse à la multiplication des situations de précarité

A cette période, les politiques d'insertion répondent aux besoins des personnes qui éprouvent des difficultés d'insertion et d'adaptation sociale.

A) Réadapter plutôt que reclasser

Il se crée des établissements pour l'accueil des personnes en marge de la société : les « inadaptés ». Les articles 185 du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) transforment l'aide sociale à l'hébergement et à la réadaptation sociale en une aide sociale³ légale et subsidiaire. Cette aide est limitée dans le temps et elle incombe à l'Etat. Ainsi, cette Aide Sociale à l'Hébergement (ASH) est un droit réglementé à l'assistance, au

³ Décret n°53-1186 du 29/11/1953 relatif à la réforme des lois d'assistance : introduction du terme « aide sociale »

secours pour quatre catégories de personnes bien spécifiques⁴ : les prostituées, les indigents sans emplois, les vagabonds aptes à être reclassés et les ex-détenus.

Notons que les centres de reclassement féminin, existant avant la loi dite « Marthe Richard » du 13/04/1946⁵ sont probablement à l'origine de la création des centres d'hébergement de reclassement dans lesquels la « réadaptation » se faisait par le biais d'un travail, d'une participation aux tâches matérielles de fonctionnement de l'établissement. Cette logique va s'étendre progressivement à d'autres types de population : les personnes sans ressources, sans logement, sortant d'enfermement (ex-détenus ou malades sortant d'hôpital), tous seront hébergés en centre pour se réadapter.

Le terme de « réadaptation » sera officiellement utilisé jusqu'en 1998⁶ et à travers lui, l'idée de la valorisation par le travail de ces catégories de populations sera véhiculée. Ainsi, la remise au travail et l'emploi constitueront la norme sociale dominante.

Dans les années 70, une nouvelle volonté politique transforme l'aide et l'action sociale. Dès lors est affirmé alors la nécessité d'aborder la globalité des situations dites de handicap et d'inadaptation.

Le rapport de François BLOCH-LAINE de 1969 préconise les tâches de l'administration et les responsabilités de l'Etat en faveur des populations reconnues inadaptées ou handicapées.⁷

En 1975, le secteur de l'action sociale s'organise autour de deux lois cadres : l'une sur le handicap et l'autre sur les institutions sociales et médico-sociales. Ce tournant des politiques publiques conduit le secteur de l'aide à l'hébergement à se réformer. La loi du 19/11/1974⁸ réforme l'aide sociale et officialise les centres d'hébergement et de réadaptation sociale. Le décret de 1976⁹, ajoute à la liste des bénéficiaires de l'aide à l'hébergement les réfugiés, les rapatriés, les inculpés sous contrôle judiciaire, les condamnés soumis au sursis avant mise à l'épreuve, les handicapés sortant de foyers et les personnes et familles hors d'état d'assumer leurs responsabilités sociales et familiales. Dès lors, biens que les difficultés de logement et de ressources soient communes à toutes les personnes accueillies en CHRS, la complexité et la diversité des situations individuelles recouvrent des formes d'inadaptations multiples.

⁴ Arrêté du 20/12/1954

⁵ Le texte de cette loi actait la fermeture des maisons de tolérance et prévoyait l'aménagement d'établissements destinés à accueillir les personnes qui se livraient à la prostitution pour les reclasser.

⁶ Loi 98-657, les centres d'hébergement et de réadaptation sociale deviennent centre d'hébergement et de réinsertion sociale.

⁷ Pelege, P (2004). Hébergement et réinsertion sociale : les CHRS. Ed Dunod.p54.

⁸ Loi n°74-955 du 19/11/1974 sur la réforme de l'aide sociale. Cette loi assimile les usagers des CHRS sur le plan du travail à des handicapés selon l'article L232-29 et suite du code du travail.

⁹ Décret n°76-526 du 15/06/1976, ce décret précise aussi que le préfet « tiendra compte des ressources » pour fixer l'éventuelle participation des bénéficiaires aux frais de prise en charge.

B) Réinsérer socialement plutôt que réadapter

Un changement de perspectives dans une forme nouvelle d'action sociale se profile et s'engage par la circulaire du 15 juin 1976.

Dès lors, les CHRS doivent répondre aux besoins de toutes les personnes dont les ressources sont insuffisantes, qui éprouvent des difficultés pour reprendre ou mener une vie normale (notamment en raison de conditions défectueuses ou du manque de logement) et qui ont besoin d'un soutien matériel, psychologique et, le cas échéant, d'une action éducative temporaire.

Pour ne pas créer de dépendance, la durée de prise en charge est alors limitée à six mois mais peut toutefois être prolongée si nécessaire.

Ainsi, les CHRS doivent prévoir des modalités d'accueil d'urgence, de nuit et/ou de jour. Ils doivent également mettre en œuvre des actions socio-éducatives et de réinsertion sociale et professionnelle.

L'organisation du travail pour ces personnes « inadaptées » est d'ailleurs précisée par la circulaire 44 du 10 septembre 1975. Les CHRS peuvent mener des actions plus variées dans le CHRS et hors de ses murs. C'est la création des « Centres d'Aides à la Vie Active (C.A.V.A) » et des « ateliers de réentraînement au travail et à l'effort. Toutefois, ce travail proposé ne permet pas l'accès à une protection sociale, car il ne s'agit pas d'un statut de salarié. C'est une somme d'argent en contrepartie d'un travail fourni.

La loi du 30 juin 1975 relative aux personnes en situation de handicap ne reconnaîtra pas le statut de « handicap social » aux personnes accueillies en CHRS.

Le droit à l'assistance de ces personnes est alors un enjeu pour la société française. La notion « d'insertion » s'immisce alors dans les politiques sociales afin de répondre à ces nouveaux phénomènes de grande pauvreté qui résultent du chômage de masse.

Au début des années 80, face à la persistance de la crise économique et à la multiplication des situations de pauvreté, les politiques d'insertion émergent. En effet, les médias alertent l'opinion publique sur la présence de plus en plus conséquente des sans-abris. Les estimations étaient de 7000 sans-abris sur le territoire français en 1974. Ce chiffre a doublé au début des années 80 et atteint au début des années 90 une fourchette de 200 000 à 400 000 personnes.¹⁰

Les pouvoirs publics décident alors de la mise en place d'accueils d'urgence en hiver en raison de l'accroissement de la pauvreté. On parle des « nouveaux pauvres », de « sans

¹⁰ DAMON J., (2000). En quête du chiffre : trois décennies d'estimations du nombre de SDF dans la presse. Revue des politiques sociales et familiales, Vol 60, n°1, pp 117-124, disponible sur internet : <http://www.persee.fr>.

domicile fixe (SDF) », ceux qui bien que qualifiés, jeunes diplômés, ouvriers, employés ou cadres sont touchés par la précarité.

Les politiques d'insertion se développent pour lutter contre la pauvreté d'une part et favoriser l'accès à l'emploi d'autre part. Trois minimas sociaux sont créés ; l'Allocation de Solidarité Spécifique (ASS) en 1984, l'allocation d'insertion et le Revenu Minimum d'Insertion (RMI) en 1988.

Les CHRS, eux, repensent leurs modes d'accueil et leur hébergement. Ils revoient leurs objectifs et définissent de nouveaux projets. Les accueils d'urgence en période hivernale commencent à ouvrir. Les besoins des publics se diversifient. Les équipes sont confrontées à des populations de plus en plus hétérogènes vivant des problématiques très variées : chômage, fin de droits, absence de qualification, isolement, toxicomanie, troubles mentaux... Considérées comme des victimes du système économique en place, ces personnes sont perçues positivement par les travailleurs sociaux qui les considèrent comme des personnes à « réinsérer ».

La loi BESSON du 31 mai 1990¹¹ met en avant l'accès au logement. En découleront la mise en place de nombreuses actions liées à l'accompagnement des personnes, vers le logement ou le maintien dans celui-ci. On assiste à un accroissement des mesures du type Fonds de Solidarité Logement (FSL) ou Action Socio-Educative liée au Logement (ASEL). De fait, les CHRS insèrent dans leur logique d'accompagnement des logiques « hors les murs » visant à favoriser l'accès et le maintien dans le logement grâce aux possibilités offertes par le bail glissant ou la sous-location. Ainsi, grâce à cette loi, de nouvelles perspectives s'offrent pour l'accompagnement vers le logement autonome.

Cela permet également l'apparition d'une nouvelle dynamique sociale qui s'inscrit dans une volonté politique d'ouverture à l'ensemble des acteurs concernés sur un territoire.

Les CHRS sont ainsi au cœur des politiques territoriales. Ils participent à la lutte contre les exclusions et sont ainsi de plus en plus en mesure d'accueillir les populations (familles ou personnes seules) fragilisées socialement.

Le législateur redéfinit la place et les missions des CHRS au travers de la circulaire n°91-19 du 14 mai 1991. Les missions sont désormais reconnues comme des missions de service public, elles s'inscrivent dans le cadre de politiques territoriales elles-mêmes définies par des schémas départementaux. Les CHRS rentrent dans une dynamique inter-institutionnelles nécessitant souplesse et coordination des acteurs des dispositifs de l'insertion. Cette logique transversale les pousse alors à diversifier leurs réponses en utilisant les moyens des différents programmes mis à leur disposition.

¹¹ Loi n°90-449 du 31/05/1990 et 5 décrets d'application parus au Journal Officiel, le 06/09/1990

L'accent est également porté sur l'accès aux soins et à la santé comme axe d'insertion. En effet, la recrudescence des situations de dépendance (toxicomanie et alcoolisme) et de souffrance psychique nécessite de développer des réponses permettant d'assurer la continuité des soins en dehors des périodes d'hospitalisation par exemple. Les CHRS doivent alors modifier leur approche et repenser la place donnée à la personne accueillie en s'adaptant à ses besoins et attentes. Je considère que cette préoccupation reste essentielle et d'actualité.

En 1993, Xavier EMMANUELLI¹² fonde le Samu Social de Paris pour venir en aide aux grands exclus, aux personnes qui vivent dans la rue et qui sont dans l'incapacité de solliciter de l'aide. C'est le point de départ du déploiement des équipes mobiles, des « 115 » et des centres d'hébergement d'Urgences (CHU). On assiste alors à un changement de référence : on abandonne le concept « d'inadaptation / réadaptation » pour celui « d'exclusion / insertion ».

En 1998, la loi contre les exclusions¹³ met en exergue la reconnaissance des droits fondamentaux. Elle pose les principes d'organisation de la veille sociale et ajoute aux missions des CHRS l'accueil d'urgence. Les CHRS deviennent des Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale englobant les missions d'éducation, d'adaptation et de réinsertion sociale et professionnelle ainsi que l'aide par le travail et l'insertion par l'activité économique. La loi fixe également par décret¹⁴ la notion de participation financière pour les personnes accueillies.

1.1.3 La loi 2002-2, une loi qui redéfinit la place et les droits de l'usager.

La loi 2002-2 rénove l'action sociale et médico-sociale en fixant les règles relatives aux droits des personnes, à la création et au financement des Etablissement et Services Sociaux et Médico-Sociaux (ESSMS). Elle replace les personnes au cœur du dispositif dans un cadre de rationalisation et d'optimisation de l'offre. Elle dénonce le risque de maltraitance et le condamne et encourage les ESSMS à dépasser les logiques de services, trop restrictives. Avec cette loi, nous entrons dans une nouvelle ère où la logique de moyens et de réparation laisse place à celle de la réponse aux besoins, aux attentes et aux droits de la personne accompagnée. Un certain nombre de principes généraux sont affirmés : la cohésion sociale, l'autonomie de la personne accompagnée, sa protection, sa dignité,

¹² Ancien secrétaire d'Etat à l'action humanitaire d'urgence, co-fondateur de Médecins sans frontières, médecin chef à la prison de Fleuris Mérogis, président fondateur du Samu Social.

¹³ Loi n°98-657 du 25 juillet 1998, d'orientation relative à la lutte contre les exclusions ? Journal Officiel n°175 du 31 juillet 1998.

¹⁴ Circulaire DGAS/1A n°2002-388 du 11 juillet 2002 et de l'arrêté du 26 mai 2021 relative à la participation financière des personnes accueillies en CHRS.

l'accès équitable sur l'ensemble d'un territoire donné, l'exercice de la citoyenneté, la prévention des exclusions. Les principes de respect : de l'intimité, la vie privée, des liens familiaux, de consentement éclairé, de personnalisation de l'accompagnement, de libre choix, de participation, d'accès à l'information sont des droits fondamentaux dans lesquels s'ancre la loi 2022-2. Il est donc nécessaire de mettre en place des outils pour rendre effectif l'exercice de ces droits. Aussi, émanent de cette loi sept outils incontournables : le livret d'accueil, le contrat de séjour, le règlement de fonctionnement, la charte des droits et des libertés, le conseil de vie sociale (CVS), la conciliation et enfin le projet d'établissement. Il est important de préciser que pour guider leur mise en place et favoriser l'application de ces droits fondamentaux, les ESSMS peuvent s'appuyer sur les nombreuses Recommandations des Bonnes Pratiques Professionnelles (RBPP) publiées par l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des Etablissements Sociaux et Médico-sociaux (ANESM) devenue Haute Autorité de Santé (HAS) aujourd'hui.

La loi 2022-2 rend obligatoire également pour tous les ESSMS, la nécessité de procéder à des Evaluations¹⁵ de leurs activités et de la qualité des prestations délivrées de façon régulière. Ces évaluations construites selon une méthodologie et un calendrier précis se basent sur les RBPP de l'ANESM. Deux types d'évaluations cohabitent : l'évaluation interne (tous les 5 ans) et l'évaluation externe (7 ans après la date d'autorisation de la date de délivrance de l'autorisation de fonctionnement de l'ESSMS et 2 ans avant la date de son renouvellement). Les deux évaluations couvrent le même champ et permettent à l'établissement et à l'ensemble de ses équipes de mener une démarche collective et partagée de l'amélioration continue de la qualité.

Notons que cette démarche d'Evaluation sera modifiée à compter du 1^{er} janvier 2022 et laissera place à un nouveau dispositif de l'Evaluation des ESSMS porté par l'HAS dont l'objectif principal est de valoriser les démarches mises en œuvre par les ESSMS, pour améliorer leur qualité d'accompagnement, dans le cadre d'une approche centrée sur la personne et dans le respect de ses droits. Ce nouveau dispositif d'évaluation s'appuie sur les fondements de la loi 2022-2 et offre un cadre commun d'analyse et d'évaluation externe de la qualité des prestations délivrées aux personnes accompagnées.

Le CHRS Carrefour sera évalué courant du 3^{ème} semestre 2025 selon ce nouveau dispositif. Dans ma vision de mes futures fonctions de direction et au regard des attendus de la loi 2022-2 je serai amenée à mettre en place les conditions nécessaires à leurs applications. Pour ce faire j'aurai probablement recours à un management participatif qui fédèrera

¹⁵ Circulaire n°DGCS/SD5C/2011/398 du 21/10/2011 relative à l'évaluation des activités de la qualité des prestations délivrées par les ESSMS.

l'ensemble des acteurs autour d'un projet partagé dont l'un des objectifs sera l'inclusion des résidentes.

Le dictionnaire définit l'inclusion comme telle : « L'inclusion est l'action d'inclure quelque chose dans un tout ainsi que le résultat de cette action ».

La notion d'inclusion sociale a été utilisée par le sociologue allemand Niklas Luhmann (1927-1998) pour caractériser les rapports entre les individus et les systèmes sociaux. (...) L'inclusion sociale est considérée comme le contraire de l'exclusion sociale. Elle concerne les secteurs économiques, sociaux, culturels et politiques de la société.

L'Union Européenne, dans sa stratégie Europe 2020 définit l'inclusion sociale comme « *un processus qui permet aux personnes en danger de pauvreté et d'exclusion sociale de participer à la vie économique, sociale et culturelle et de jouir d'un niveau de vie décent* »

L'inclusion active est définie par la commission européenne comme suit :

« L'inclusion active consiste à permettre à chaque citoyen, y compris aux 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. »¹⁶

L'Union Européenne encourage les états membres à s'intéresser à l'impact de leurs politiques de protection sociale, d'emploi, de santé, de logement et d'éducation. Elle finance des actions avec un fonds dédié, A travers le Fonds Social Européen (FSE)¹⁷. L'inclusion est un objectif affiché regroupant la lutte contre les inégalités sociales, la promotion de l'autonomie des personnes et la participation citoyenne. Les états membres sont encouragés à mettre en œuvre des actions favorisant l'inclusion. C'est dans ce contexte que la France a bâti entre 2001 et 2011 des plans nationaux d'actions pour l'inclusion

¹⁶ Conseil National de Lutte contre la Pauvreté et l'exclusion sociale, disponible sur internet : <https://cnle.gouv.fr/>

¹⁷ Le FSE est un instrument financier de l'Union Européenne qui vise à soutenir l'emploi dans les états membres et également à promouvoir la cohésion sociale et économique.

sociale et adopté en 2013 le « plan pluriannuel de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale ».

Le Haut Comité pour le Logement des Personnes Défavorisées¹⁸ (HCLPD) défend l'idée d'un droit au logement opposable en 2002.

En 2006, le premier Ministre, Dominique DE VILLEPIN affirme alors son intérêt pour une Loi sur le Droit Au Logement Opposable (DALO) et demande au Haut Comité de réfléchir aux modalités pratiques avec les acteurs de la politique du logement. Les enfants de Don Quichotte¹⁹ se mobilisent et font entrer cette question de l'opposabilité dans la sphère publique et médiatique durant l'hiver 2006-2007. Alors que la France est en période de campagne d'élections présidentielles, la portée des actions menées par cette association pèsera davantage dans l'opinion et entraînera les acteurs politiques à prendre position sur la lutte contre le sans-abrisme et la question du logement.

La loi DALO²⁰ sera adoptée le 5 mars 2007. Conformément à l'article L.300-1 du Code de la Construction et de l'Habitation « *le droit à un logement décent et indépendant, mentionné à l'article 1^{er} de la loi n°90-449 du 31 mai 1990 visant la mise en œuvre du droit au logement, est garanti par l'Etat à toute personne qui, résidant sur le territoire français de façon régulière et dans les conditions de permanences définies par décret en Conseil d'Etat, n'est pas en mesure d'y accéder par ses propres moyens ou de s'y maintenir* ». Le droit au logement devient alors le troisième droit opposable en France après la santé et l'éducation. Ceci signifie que chaque citoyen dispose de voies de recours pour obtenir la mise en œuvre de son droit au logement. Le seul garant d'accès au logement est donc selon la loi, l'Etat. La loi DALO entrevoit différentes modalités de recours et garantit :

- Le droit au logement pour toute personne, résidant en France de manière stable, qui le demande et est en incapacité d'accéder à un logement décent ou de s'y maintenir.
- A toute personne hébergée dans un CHU (Centre d'Hébergement d'Urgence) d'y demeurer le temps qu'une solution adaptée lui soit proposée.
- L'accès à un hébergement pour toute personne qui en fait la demande.

Portée par Christine BOUTIN, Ministre du Logement, la loi de Mobilisation pour le Logement et de Lutte contre l'Exclusion (MOLLE)²¹ est adoptée le 25 mars 2009. Cette loi sera à l'origine des programmes « d'humanisation » des Centres d'Hébergements et agira sur l'offre de logement et la lutte contre l'habitat indigne et précaire.

¹⁸ Créé en 1992 à la demande de l'Abbé Pierre

¹⁹ Association créée en novembre 2006 pour aider les personnes sans abri à se réinsérer dans la société en trouvant un emploi et un logement.

²⁰ Loi n°2007-290 du 5 mars 2007. Elle institue le droit au logement opposable et porte diverses mesures en faveur de la cohésion sociale.

²¹ Loi n°2009-323 du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre les exclusions.

Les programmes « d'humanisation » visent la réhabilitation de structures d'hébergement existantes. Son objectif premier est d'accroître significativement le niveau de qualité des centres d'hébergement, afin de garantir des conditions d'accueil et d'hébergement respectueuses des personnes. Ces projets peuvent s'entendre comme des projets de réhabilitation totale ou partielle de mise aux normes ou de transformation de structures déjà existantes, sur un site déjà dédié à la fonction d'hébergement. Notons que ces travaux doivent privilégier l'individualisation de l'accueil et proposer des services qui facilitent au maximum l'accès au logement tout en limitant son coût de fonctionnement. Des financements délivrés par l'Agence Nationale de l'Amélioration de l'Habitat (ANAH) peuvent être attribués, il faut néanmoins respecter un cahier des charges précis imposant des normes à respecter : le nombre de personne par chambre, la taille de la structure, la référence aux normes du logement, l'adaptation aux besoins particuliers des populations accueillies.

La circulaire du 08 avril 2010 crée le Service Intégré d'Accueil et d'Orientation (SIAO) afin d'accélérer le parcours de l'hébergement vers le logement. Ce service est pensé comme un « service publique de l'hébergement et de l'accès au logement ». L'objectif est de mettre en réseau les différents dispositifs d'accueil, d'hébergement, d'insertion et d'accès au logement pour favoriser la transition de l'urgence vers l'insertion. Les SIAO, cherchent à allouer de manières optimales, à l'aide d'un outil informatique dédié, les places disponibles en fonction des profils des demandeurs. Pour ce faire, un travail en étroite collaboration est nécessaire avec les structures d'accueil et d'hébergement.

Le 25 mars 2014, est promulguée, dans un contexte de crise de logement de plus en plus exacerbée, la loi pour l'Accès au Logement et à un Urbanisme Rénové (ALUR)²². Cette loi a pour finalités principales- la mise en place de la Garanties Universelles des Loyers (GUL), de tendre vers une convergence des loyers et la création de Plans Départementaux d'Action pour le Logement et l'hébergement des Personnes Défavorisées (PDALHPD).

En 2018, la loi votée le 23 novembre portant Evolution du logement, de l'Aménagement et du Numérique (ELAN)²³ va poursuivre la transformation du parc de logements sociaux et entraîner une modification importante du secteur de l'hébergement conformément à l'article 43 prévoyant les changements suivants :

- L'ensemble des places d'hébergement soumises au régime de la déclaration (hébergement d'urgence, de stabilisation ou d'insertion) sont désormais soumises au régime de l'autorisation. On y retrouve le statut du CHRS.

²² Loi n°2014-366 du 22 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové.

²³ Loi n°2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique.

- Chaque structure soumise au régime de l'autorisation est dans l'obligation de conclure un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) avec le préfet de région.
- La procédure d'appel à projet est exonérée pour autoriser de nouvelles places de CHRS.
- La délivrance de l'autorisation des CHRS sera conditionnée à la compatibilité du projet d'établissement avec les besoins définis dans les PDALHPD²⁴

Cette loi conditionne fondamentalement les projets des CHRS et plus particulièrement celui que je suis susceptible de diriger. Il me faudra intégrer dans ma réflexion et ma projection des futurs projets les attendus de cette loi pour en faire une opportunité, un levier d'amélioration des pratiques et de notre offre de service à destination des publics accueillis. Le gouvernement dans son plan « Logement d'Abord » prévoit à terme la suppression de places d'hébergement au profit de places alternatives dans le logement social adapté et présente le CPOM comme un outil possible de cette transformation. Différents acteurs de la solidarité lancent une alerte notamment par l'intermédiaire de leur Fédération, la FAS (Fédération des acteurs de la Solidarité)²⁵. Il ne faudrait pas que cette suppression de places d'hébergement engendre des remises à la rue, qu'il y ait substitution de publics entre celui accueilli en CHRS et celui logé en logement social ou adapté ! Les besoins divergent ! En effet, les personnes accompagnées en CHRS ont un besoin réel d'hébergement collectif, avec un accompagnement de proximité pour se sentir en sécurité. Ces personnes ne sont pas forcément en mesure d'accéder à des dispositifs alternatifs dans le premier temps de leur parcours vers la réinsertion sociale.

L'hébergement en CHRS assure un accompagnement global, qualitatif des personnes sans abri, il a donc une place à part entière dans la politique du Logement d'Abord.

1.1.4 Le logement d'abord : un changement de paradigme

Le plan quinquennal pour le Logement d'abord et la lutte contre le sans-abrisme (2018-2022)²⁶ propose une réforme structurelle de l'accès au logement pour les personnes sans-domicile. Il répond aux constats d'un sans-abrisme persistant en France et d'une saturation

²⁴ Depuis 2019, est travaillé en Moselle les orientations du 8^{ème} plan départemental pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées qui se poursuivra jusqu'en 2024

²⁵ La Fédération des Acteurs de la Solidarité est une fédération française d'organismes et d'association (870) proposant aux personnes en grande détresse sociale un accueil, un hébergement, une aide à la réinsertion sociale. Elle représente ses adhérents, les conseille, les informe et mutualise leurs expériences.

²⁶ https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2018/07/plan_lda_vf.pdf

toujours croissante des dispositifs d'hébergement d'urgence dans les territoires. Cette stratégie a pour ambition de diminuer de manière significative le nombre de personnes sans domicile d'ici 2022. Il s'agit de passer d'une réponse construite dans l'urgence s'appuyant majoritairement sur des places d'hébergement avec des parcours souvent longs et coûteux, à un accès direct au logement avec un accompagnement social adapté aux besoins des personnes.

C'est une réforme structurelle de la politique de lutte contre le sans-abrisme qui s'appuie sur 5 priorités :

- *Produire et mobiliser plus de logements abordables et adaptés aux besoins des personnes sans-abri et mal logées*
- *Promouvoir et accélérer l'accès au logement et faciliter la mobilité résidentielle des personnes défavorisées*
- *Mieux accompagner les personnes sans domicile et favoriser le maintien dans le logement*
- *Prévenir les ruptures dans les parcours résidentiels et recentrer l'hébergement sur ses missions de réponse immédiate et inconditionnelle*
- *Mobiliser les acteurs et les territoires pour mettre en œuvre le principe du Logement d'abord*

Jusqu'à présent, le logement des personnes sans-abri ou mal logées se faisait prioritairement via l'hébergement d'urgence. Or la réponse unique par l'hébergement n'est plus pertinente et adaptée aujourd'hui. En effet, elle ne privilégie pas suffisamment l'accompagnement social de proximité nécessaire pour un accès au logement pérenne et une inclusion réussie. L'offre d'hébergement est totalement saturée, les durées de séjour s'allongent sans aucune perspective d'insertion.

Le modèle du Logement d'Abord tend à sortir d'une logique « en escaliers » au sein de laquelle l'hébergement est une étape incontournable pour s'installer dans une logique d'accompagnement des personnes dans l'accès direct à un logement durable ou à défaut dans le logement « diffus ». Ceci permettant de favoriser davantage leur inclusion sociale. Ce nouveau paradigme est issu des travaux réalisés aux Etats-Unis par un psychiatre, le Docteur Sam Tsemberis, le modèle Housing First « *destiné à faire accéder directement au logement des personnes en situation de grande exclusion, parfois à la rue depuis des années et cumulant des problématiques d'addiction et de santé mentale* »²⁷. Ce programme est accompagné de mise à disposition de suivis médicaux et sociaux. Le rapport coût/efficacité semble intéressant. Ce modèle apparaît être une solution à envisager

²⁷ Chaput-Lebras, C et Morange, A (2014), Le Housing First. L'expérimentation à la française. Le sociographe, Vol 48, n°4, pp66-77, disponible sur internet : <https://www.cairn.info>

pour lutter contre le sans-abrisme. Il va s'exporter dans plusieurs pays européens et des expérimentations seront menées en France pour des publics présentant des troubles du type alcoolisme ou troubles psychiatriques, l'idée étant de leur permettre d'accéder à un « chez-soi » directement. Il me semble cependant important de souligner que pour éviter l'échec, l'intervention de personnels sociaux, paramédicaux et médicaux dès que le besoin s'en fait ressentir doit être rendue possible car indispensable.

En 2009, Benoît Apparu, ministre du Logement du gouvernement Fillon, lance, le dispositif « Un chez soi d'abord » dans quatre grandes métropoles françaises : Lille, Marseille, Paris et Toulouse. « L'objectif est d'orienter directement vers un logement autonome une centaine de personnes sans-abri atteintes de troubles psychiatriques sévères. L'expérimentation engagée permet de comparer l'insertion avec cent autres personnes poursuivant leur parcours dans le système d'urgence classique. L'équipe médico-sociale qui assure l'accompagnement expérimente une approche basée sur le principe du rétablissement » Sa volonté à travers cela est de créer un service public de l'hébergement et de l'accès au logement²⁸ qui permettrait de rebâtir l'ensemble du dispositif d'hébergement et d'accès au logement.

En 2017, le Président Emmanuel Macron présente le « Plan quinquennal pour le Logement d'Abord et la lutte contre le sans-abrisme 2018-2022 », présenté précédemment. Malheureusement, le constat est le suivant : les moyens alloués pour l'hébergement dans le cadre de ce plan et la volonté de développer le parc et l'accès au logement social ne suffisent pas. Un écart entre la demande et l'offre subsiste. Les situations de fragilité sociale des personnes sont telles qu'elles entravent cet accès au logement. En effet, face à la complexité des démarches à effectuer pour accéder au logement les demandeurs se découragent et s'essouffent pour recourir à leurs droits.

De plus, après une crise sanitaire liée au COVID qui a laissé des traces, les associations en charge de l'accueil et de l'hébergement sont affaiblies. Ceci est renforcé par une saturation du dispositif et un manque de moyens conséquent. Les SIAO 115 et INSERTION ont parfois du mal à accomplir leur mission d'orientation et notamment celle vers le logement adapté. Philippe Dallier, sénateur, a mis en avant ces constats dans son rapport d'information fait pour la commission des finances sur la politique d'hébergement d'urgence.²⁹ Le dispositif AHI est donc souffrant et de fait l'inclusion souhaitée n'est pas effective.

²⁸ Ce service fût créé le 01 avril 2021 et il est piloté par la Délégation Interministérielle à l'Hébergement et à l'Accès au Logement (DIHAL), chargée de la mise en œuvre de la politique publique en matière d'hébergement, d'accès au logement ou de maintien dans le logement des personnes à la rue ou mal logées.

²⁹ Dallier, P. Session ordinaire de 2020-2021, Rapport d'information fait au nom de la commission des finances sur la politique d'hébergement d'urgence, n°632, p86

C'est dans ce contexte que s'inscrit actuellement l'action du CHRS Carrefour.

1.2 L'association CARREFOUR : une histoire inscrite dans de la lutte contre l'exclusion sur le bassin messin

Avec trois dispositifs (une MECS pour MNA, un CHRS pour jeunes femmes isolées et un FJT) au centre-ville de Metz, l'Association Carrefour est un acteur incontournable de la lutte contre l'exclusion sur son territoire.

1.2.1 Son histoire et son organisation

L'association Carrefour, fondée en 1945, a été l'un des précurseurs en matière d'accueil de jeunes filles sur la région de Metz. À cette époque, et pendant une trentaine d'années, l'association n'avait qu'une seule activité principale. Elle gérait un foyer pour le logement des jeunes qui deviendra, en 1977, un Foyer de jeunes travailleuses. C'était un espace de transition permettant à des étudiantes et travailleuses originaires de milieux ruraux de se construire une situation stable.

Au milieu des années 1970, à l'instar des autres institutions sociales, Carrefour est confronté à l'émergence de nouvelles problématiques sociales, avec notamment le chômage des jeunes générations, leur difficulté à accéder à un logement autonome, les situations des sans-abris, le désœuvrement d'une partie de la jeunesse, etc.

C'est à cette époque que l'association prend en gestion la continuité de l'orphelinat Saint-Joseph qui, à la demande des autorités locales, a dû cesser son activité et céder la gestion de l'œuvre à Carrefour. Pour assurer la continuité et répondre aux nouveaux besoins émergents, l'association crée un Foyer d'hébergement pour mineurs âgés de 15-18 ans relevant de l'ASE et un Centre d'hébergement et de réinsertion sociale pour jeunes adultes de 18-25 ans. Cette diversité des équipements se construit autour du FJT qui reste non seulement l'équipement le plus important en nombre de places, mais aussi le pilier structurant de l'ensemble.

À cette période également, Carrefour, institution n'accueillant alors que des jeunes filles et des jeunes femmes, participe activement aux actions visant à promouvoir l'égalité des sexes. Ainsi, les actions développées se sont attachées à promouvoir les droits des femmes et leur intérêt dans la société civile. C'est dans ce contexte que l'association développera de multiples services visant à répondre aux besoins des publics jeunes notamment des jeunes filles et jeunes femmes en les aidant à se structurer comme des personnes autonomes, capables de gérer leur propre vie.

Au fil des ans, Carrefour a vu les caractéristiques de ses résidents évoluer de manière importante. C'est le signe de son adaptation aux besoins sociaux de son environnement immédiat.

Aujourd'hui Carrefour accueille plus de jeunes hommes que de jeunes femmes, à l'exception du CHRS qui n'est agrée que pour l'accueil de femmes.

L'association Carrefour gère un équipement polyvalent de près de 12 000 m² réparti sur quatre ensembles d'immeubles, situés au cœur historique de la ville de Metz en Moselle.

Les locaux de l'association permettent d'accueillir 209 personnes dans une diversité de logements allant de la chambre T1 à l'appartement T3. Le nombre de places actives peut être différent de celui des places autorisées, en raison du cycle des travaux de réhabilitation.

L'association Carrefour emploie 56 salariés, soit 52 ETP.

Les locaux sont organisés en espaces privés d'hébergement (chambres, studios, appartements) et en espaces collectifs (accueil, restauration, cafétéria, salles de formation, ateliers socioéducatifs, culturels et sportifs, salles de télévision, parcs, cours).

Les bureaux éducatifs et administratifs sont répartis sur deux implantations principales distantes de 500 mètres.

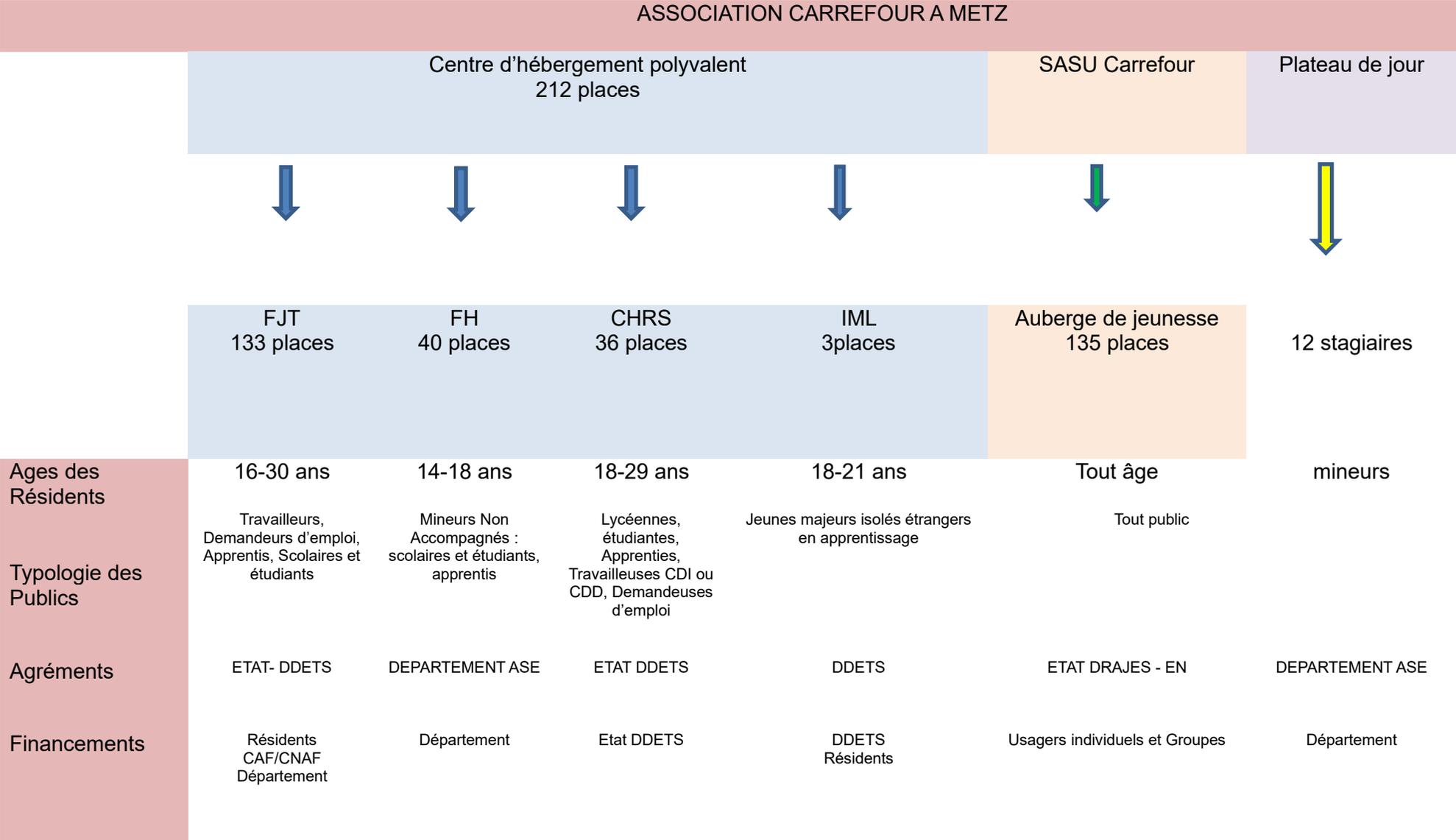
Carrefour administre également une cuisine centrale et livre principalement des centres de loisirs et des crèches, environ 116 275 repas en 2022.

Le service de restauration de l'association est ouvert 7j/7 à une population autre que les résidents de Carrefour de manière à privilégier le brassage social, notamment avec le monde extérieur. Le restaurant de Carrefour a servi en 2022 42 200 repas.

Carrefour juniors, autre service de l'association dédié à la jeunesse est un accueil de loisirs destiné aux enfants de la ville de Metz. Il fonctionne tous les mercredis et les vacances scolaires.

De plus, l'association Carrefour est également l'actionnaire principale de la SASU « La brasserie » gérant une auberge de jeunesse de 135 places, nouvellement inaugurée au cœur du quartier impérial de METZ.

L'association bénéficie de différentes sources de financement, en gestion propre le FJT et Carrefour juniors et en gestion contrôlée le FH (ASE), le CHRS (DDETS) et le FJT mineur et le plateau de jour (ASE).



Carrefour offre une palette de services diversifiés qui facilite une logique de parcours résidentiels. En effet, la pluralité de l'offre d'hébergement dans une même institution et sur un même quartier permet aux jeunes accueillis de bénéficier d'un parcours résidentiel sans rupture (mêmes gestionnaires, mêmes équipes, mêmes lieux). Ils peuvent ainsi débiter par une prise en charge en appartement collectif et passer progressivement à des solutions de plus en plus autonomes. Ce parcours s'inscrit dans une progression vers l'accès à l'autonomie qui encourage la dynamique personnelle et ouvre des perspectives positives.

1.2.2 Les valeurs associatives qui fondent l'action

Au cours de ses soixante-dix années de fonctionnement, Carrefour a toujours eu la volonté de se donner les moyens de la réflexion sur le sens de ses projets pour ces établissements. C'est pourquoi, soucieuse d'apporter une qualité de service, l'association s'est engagée en 2008 dans une actualisation de son projet associatif. De ce fait, les projets des trois établissements sociaux, mettent en œuvre de façon concrète les valeurs portées par l'association : les valeurs de la République, de la laïcité qui en est une composante et de l'humanisme. Ces valeurs sont au cœur du travail social engagé au quotidien. Leurs finalités essentielles sont l'émancipation, l'accès à l'autonomie, le respect des droits des personnes et la recherche de leur mise en œuvre effective, le renforcement des liens sociaux, le vivre ensemble et le « faire société ».

Le travail engagé par les différentes équipes salariées de l'association s'appuie sur les besoins et demandes de chaque personne accompagnée considérée comme acteur de sa propre insertion. Chaque personne accueillie est placée au centre des préoccupations en tant que résident - acteur. Cette approche repose fondamentalement sur la dignité et la prise en compte de chacun, sujet de droits (éducation, formation, travail, emploi, logement, accès à la culture, à l'information, à la santé, à des ressources décentes et à des loisirs).

1.3 Le CHRS Carrefour, et ses spécificités

1.3.1 Un CHRS dédié exclusivement aux jeunes femmes seules en fragilité sociale

Le CHRS de Carrefour, dans sa forme actuelle, 36 places pour jeunes femmes de 18 à 25 ans (avec une dérogation jusqu'à 29 ans) bénéficie d'une autorisation par arrêté N°99-333 SGAR (Préfecture de la région lorraine) en date du 07 octobre 1999.

Le CHRS Carrefour a pour mission d'être au service de toutes les jeunes femmes dans le besoin. Aussi, il assure, dans la limite de ses places disponibles, un accueil inconditionnel pour des situations de mise à l'abri.

Depuis 2020, afin de mieux répondre aux besoins des jeunes femmes en détresse du territoire, un accord tripartite entre le SIAO-115 57, la DDETS 57 et Carrefour a été conclu. Il prévoit une ouverture sur l'accueil d'urgence : deux places dans l'agrément tout au long de l'année et sur la période hivernale, en complément, deux places supplémentaires.

Signataire d'une convention dédiée aux femmes victimes de violences depuis 1999, l'association Carrefour s'est engagée par ailleurs à mettre à l'abri ces femmes dans l'attente d'une orientation par le SIAO plus adaptée le cas échéant.

Partenaire du SPIP de Metz, Service pénitentiaire d'insertion et de probation, le CHRS Carrefour ouvre également deux places pour des femmes en fin de peine.

A) Un CHRS qui cohabite aujourd'hui avec une MECS pour MNA

Une autre des particularités du CHRS de Carrefour est sa configuration. Celle-ci provient de son histoire mais également de la configuration de ses locaux. En effet, les résidentes du CHRS partagent les mêmes locaux que les jeunes mineurs non accompagnés hébergés actuellement dans la MECS de Carrefour. Aussi, même si chacun dispose de son aile et de ses étages, la cohabitation est réelle et effective dans tous les espaces communs. Ceci apporte une richesse incontestable de mixité culturelle et sociale. Elle engendre néanmoins certaines contraintes et difficultés dans la vie quotidienne et le vivre ensemble du fait que la proximité des mineurs peut engendrer un certain nombre d'incompatibilités. Cela m'amènera probablement à des prises de position et des décisions qui viendront impacter le fonctionnement de l'organisation.

Le CHRS s'est également construit concomitamment avec le CAVAIP, centre d'adaptation à la vie active, qui jusqu'en 2016 prenait en charge l'ensemble de l'insertion professionnelle des résidentes, les démarches d'insertion sociale étant dédiées au rôle du CHRS. Ceci a contribué à ancrer la culture de l'insertion dans les pratiques professionnelles et a ainsi conduit les équipes à développer leurs compétences pour la conduite d'accompagnements en vue de l'insertion professionnelle et sociale. De ce fait, le CHRS de Carrefour est aujourd'hui doté d'une expertise dans ce domaine et dans l'accompagnement des jeunes femmes.

B) Un CHRS qui bénéficie d'une équipe éducative expérimentée

L'équipe éducative du CHRS de Carrefour est composée de deux éducatrices spécialisées et d'une conseillère en éducation sociale et familiale expérimentées et aguerries aux problématiques de jeunes femmes fragilisées. Ces dernières sont confrontées au quotidien à leurs parcours sinueux et tumultueux auxquels se surajoute à une histoire personnelle souvent douloureuse dans laquelle elles n'ont pas pu construire les repères et les codes sociaux qui leur permettraient de s'assumer en tant qu'adultes.

La complexité des situations des publics accueillis induit nécessairement un questionnement des professionnels notamment par rapport aux caractéristiques, aux besoins et aux attentes de ce public afin de pouvoir adapter les pratiques et les postures éducatives.

C) Un CHRS qui entretient des relations fortes avec le SIAO-115 du département

Avant la mise en place des SIAO, une personne qui souhaitait être hébergée au CHRS Carrefour adressait directement sa demande. Elle rencontrait un travailleur social qui évaluait sa demande à l'aide d'une grille de questions qui avaient été élaborées par l'équipe. La jeune femme visitait ensuite l'établissement et s'il répondait à ses attentes, son dossier était examiné en commission d'admission lors de la réunion du mercredi suivant. Ainsi, les demandes d'hébergement étaient gérées en interne puis suite à l'admission étaient envoyées à la DDCS (DDETS aujourd'hui), le formulaire d'aide sociale à l'hébergement pour lequel nous recevions la plupart du temps un accord tacite de prise en charge à chaque demande.

En 2010, avec la création des SIAO, plateforme d'orientation des dispositifs d'insertion ce fonctionnement s'est modifié.

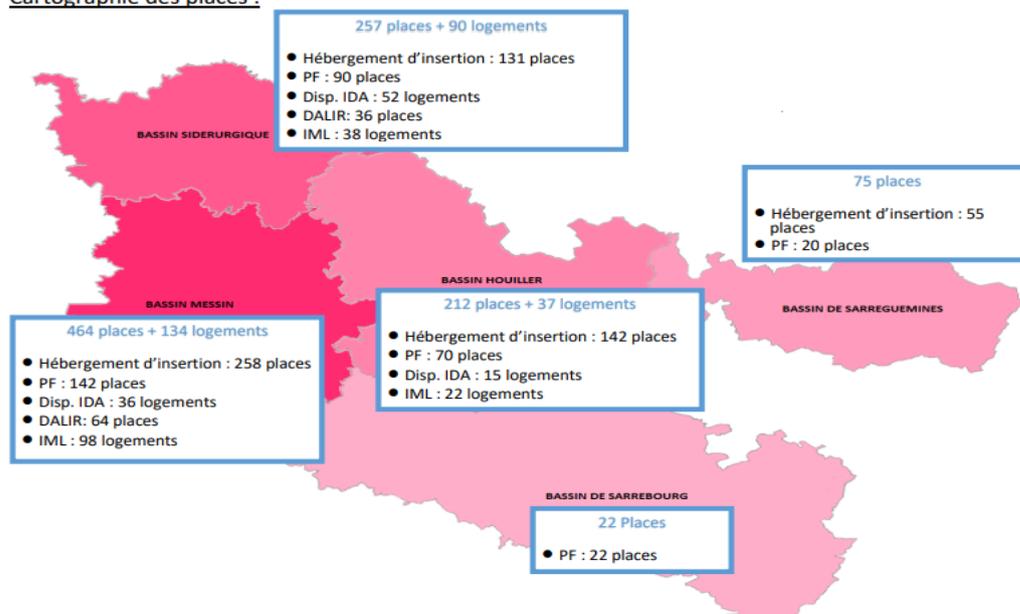
En Moselle, le SIAO-115 est géré par une Association dont le siège social est à Metz, Est Accompagnement. Les demandes d'hébergement se font donc pour la Moselle auprès de ce service qui via une équipe dédiée et un logiciel spécifique assure l'évaluation de la demande, l'élaboration du dossier de la personne et l'orientation de celle-ci vers le dispositif adapté. C'est une plateforme unique qui répond à deux niveaux de prise en charge : l'urgence et l'insertion. Ces deux niveaux visent en effet à simplifier les démarches d'accès à l'hébergement d'une part. D'autre part, il permet de traiter avec équité les demandes en s'appuyant sur la connaissance et la disponibilité de l'ensemble de l'offre existante. Cela favorise la coordination des acteurs locaux de l'hébergement et du logement, cela permet d'améliorer la fluidité hébergement/logement et enfin de mettre en place un observatoire de la demande d'hébergement.

1.3.2 Un CHRS inscrit au sein de son territoire

A) Le CHRS Carrefour au sein du département de la Moselle

La cartographie ci-dessous répertorie les différents hébergements d'insertion sur le département de la Moselle.

Cartographie des places :



D'après les données de la DREETS et de l'INSEE Grand Est, fin 2020, la Moselle compte près de 770 places d'hébergement généraliste en CHRS. Les places destinées à l'hébergement d'urgence sont six fois plus nombreuses. On en compte 4 400 dont près de 1 650 en hôtel (38 %) ³⁰.

Avec un total de 5 149 places d'hébergement, la Moselle est, avec le Bas-Rhin, le département français qui compte le plus de places en hébergement généraliste pour 1 000 habitants en 2020, hormis la région parisienne (Moselle et Bas-Rhin 4,9 ‰, Paris 16 ‰, Seine-Saint-Denis 8,9 ‰). Si on rapporte ce nombre de places à la population en situation de pauvreté, le taux pour mille est de 80,3 alors qu'il est nettement inférieur dans les autres départements du Grand Est. Une partie de l'explication pourrait résider dans le fait que le taux de précarité est important mais également du fait que le maillage associatif en présence a déployé des offres de services qui permettent probablement d'accueillir des personnes qui sont originaires d'autres régions.

³⁰ INSEE et DREETS Grand Est, « L'hébergement généraliste pour les personnes en difficulté sociale : 18 500 places dans le Grand Est, en forte progression », INSEE Analyses Grand Est, n° 142, mai 2022

B) Le CHRS Carrefour au sein du Bassin de Metz :

Le CHRS Carrefour est dédié aux jeunes femmes et œuvre dans un ensemble déjà fortement structuré.

L'association Carrefour tient une place à part dans le panorama local du dispositif d'hébergement. Avec un CHRS de 36 places, elle est, « petite », dans un ensemble essentiellement structuré par deux grandes associations.

a) *Les CHRS non dédiés exclusivement aux jeunes : 284 places sur l'agglomération messine*

Trois CHRS sont installés sur l'agglomération de Metz sans distinction d'âge à partir de 18 ans ou de sexe à l'admission.

b) *Deux CHRS dédiés aux jeunes isolés de 18-25 ans*

Deux CHRS sont dédiés de manière exclusive aux jeunes sur l'agglomération messine, l'un pour les hommes, l'autre pour les femmes.

- Le CHRS d'insertion Le Passage, géré par la Fondation de l'Armée du Salut, est réservé uniquement aux jeunes hommes de 18 à 25 ans. Sa capacité totale d'accueil est de 45 places.
- Le CHRS d'insertion Carrefour de 36 places, réservé uniquement aux jeunes femmes de 18 à 25 ans, voire 29 ans.

c) *L'hébergement d'urgence : 449 places sur l'agglomération messine*

L'hébergement des personnes en difficulté sur l'agglomération messine est aussi assuré par 9 centres d'hébergement d'urgence.

2 Au centre de nos préoccupations, les résidentes : des jeunes femmes en difficulté et fragilité sociale

Le CHRS de Carrefour s'inscrit dans une histoire et des valeurs associatives rappelées en préalable de ce diagnostic.

En effet, comme précisé dans la première partie, le CHRS de la rue Marchant à Metz a toujours été dédié à de jeunes femmes, âgées d'abord de 18 à 25 ans, puis jusqu'à 29 ans. La limite d'âge maximale était celle d'usage pour définir la jeunesse au moment de la création du CHRS. Mais, l'entrée dans la vie active et dans l'autonomie économique a été progressivement retardée, c'est pourquoi, dans les faits, l'âge limite a été décalé à 29 ans. Ce choix possible d'une limite d'admission repoussée jusque vers 30 ans est aussi lié au constat d'une accession différée, d'un passage plus long et plus difficile vers le monde adulte des jeunes sortant des dispositifs de protection de l'enfance par rapport à ceux de la population générale.

2.1 La mise en place d'un CPOM, une réelle opportunité pour repenser et rebâtir une offre de service

La généralisation des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM), est prévue par la loi portant « Evolution du logement, de l'aménagement et du numérique » (ELAN). Elle relance une dynamique de développement de la contractualisation dans le secteur de l'accueil, de l'hébergement et de l'insertion (AHI).

Elle s'inscrit dans une réforme structurelle du secteur de l'hébergement visant à réorienter l'offre d'hébergement vers l'accès au logement et à améliorer son efficacité, déclinée dans le Plan quinquennal pour le Logement d'abord et la lutte contre le sans-abrisme (2018-2022).

Les finalités du CPOM sont définies à l'article L.313-11 du code de l'action sociale et des familles :

- la réalisation des objectifs retenus par les schémas d'organisation sociale et médicosociale,
- la mise en œuvre du projet d'établissement ou de service,
- la coopération des actions sociales et médico-sociales.

2.1.1 Le CPOM : un outil

Le CPOM est, selon moi, un outil clé pour la mise en œuvre des grandes orientations de la réforme du secteur de l'hébergement et en particulier pour accompagner les transformations de l'offre d'hébergement et d'accompagnement afin de favoriser l'accès au logement des personnes à la rue ou hébergées. C'est l'outil de la mise en œuvre de la pluri-annualité budgétaire et des politiques publiques.

La généralisation des CPOM doit permettre de simplifier le pilotage de l'hébergement à la fois pour les services de l'Etat et pour les organismes gestionnaires, en donnant à ces derniers davantage de visibilité et d'autonomie dans la gestion financière et dans le pilotage d'une stratégie d'évolution de leur offre.

Jusqu'à présent les CPOM conclus pour les CHRS relevaient des CPOM facultatifs. Désormais, la contractualisation fait l'objet d'un encadrement particulier défini par un cahier des charges. Les gestionnaires de CHRS devront avoir conclu leur contrat avec les services de l'Etat d'ici le 1er janvier 2024.

Le CPOM du CHRS de l'Association Carrefour doit être conclu, selon nos engagements avec le tarificateur, avant fin décembre 2023 pour une durée de 5 ans. Sur le territoire mosellan, il est le premier à s'engager dans cette démarche de négociation cadrée.

2.1.2 Les avantages et les inconvénients du CPOM

Il convient tout d'abord de préciser que le CPOM est une contractualisation obligatoire qui a priori ne suscite qu'un nombre limité de réserves puisqu'il est un outil censé permettre le développement des modes d'accompagnement, une meilleure gestion des moyens humains, financiers et la possibilité d'avoir une véritable politique d'investissement pour l'association gestionnaire. Cependant il ne faut pas perdre de vue qu'il nécessite d'instaurer une rigueur budgétaire puisque la reprise des déficits est supprimée. Le CPOM offre une véritable visibilité pluriannuelle sur 5 années. Il permet de sortir de l'incertitude financière et de mener sur le moyen terme une stratégie de gestion sur des bases solides et stables. L'association se doit de définir sa véritable stratégie d'offre, afin de pouvoir répondre de manière appropriée aux finalités du projet associatif et de la mission assignée. C'est là que le diagnostic partagé, nécessaire au CPOM, prend toute son importance pour travailler sur l'adaptation et la diversification de l'offre du CHRS. En effet, il est indispensable de sensibiliser et d'impliquer les instances de gouvernance, celles représentatives du personnel, mais également de solliciter tous les acteurs à l'interne comme à l'externe pour

nourrir le diagnostic partagé. Cela nécessite de planifier et d'organiser les temps de rencontre.

Le CPOM peut générer des craintes dans les équipes, il me faudra les mesurer afin de prévenir d'éventuels obstacles.

Concomitamment, l'engagement dans la démarche CPOM représente une opportunité pour mettre en cohérence le projet d'établissement. Elle permet d'établir un dialogue de confiance, de sortir de la procédure budgétaire annuelle et d'instaurer un dialogue constructif. Toutefois, il faut noter un inconvénient relatif au fait que le CPOM est un engagement sans réelle possibilité de renégociation pendant 5 ans. Cela impose d'engager une démarche rigoureuse empreinte d'un vrai dialogue avec l'autorité de tarification. Le but étant de parvenir à une réflexion, à un diagnostic, à une analyse partagée, ainsi qu'à la définition des orientations stratégiques portées par un engagement réciproque.

2.1.3 le CPOM : une opportunité

Le passage en CPOM pour le CHRS Carrefour est selon moi une réelle opportunité. Il permettra de prendre le temps de recul nécessaire pour repenser l'organisation. Il sera également l'occasion d'établir un diagnostic stratégique des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces afin d'anticiper les mutations, l'adaptation des pratiques et le fonctionnement du CHRS. Cela devra conduire à une meilleure prise en compte des droits des usagers mais également des besoins et des attentes.

A) Un vecteur de cohérence et de simplification budgétaire

Il apporte une cohérence, c'est un outil de gestion dynamique, une feuille de route qui définit les projets et les dépenses à suivre et à évaluer de manière régulière.

La pluri-annualité budgétaire du CPOM permet d'une part une gestion plus efficiente et motivante, d'autre part, la fongibilité apporte de l'autonomie de gestion.

Le CPOM supprime la procédure contradictoire annuelle grâce à la reconduction des crédits autorisés à minima.

Les négociations avec les autorités publiques trouvent une nouvelle temporalité et s'articulent autour d'une réelle démarche projet fondée sur un budget socle définissant les actions pour 5 ans, le budget base zéro.

B) Un vecteur de renforcement du dialogue de gestion

Le dialogue de gestion avec l'autorité de tarification ne se résume pas qu'à un échange comptable et budgétaire. Il institue une véritable relation partenariale et fait concorder les

attentes respectives de tous les acteurs concernés. Il permet une réelle vision stratégique pour les autorités de tarification et les différentes associations gestionnaires.

Il fixe les engagements de chacun et donne une ligne directrice qui est utile également en interne pour le projet d'établissement et pour l'ensemble des acteurs de l'organisation.

Stratégiquement, j'ai choisi de positionner le CHRS de Carrefour dans une démarche de pionnier, nous sommes le premier CHRS du territoire à négocier son CPOM, ce qui nous place sans aucun doute dans une position « haute » pour la négociation. Nous sommes les premiers à entrer dans cette dynamique partenariale et cette posture favorise la rapport gagnant/gagnant entre la DDETS et le CHRS.

Comme je l'ai indiqué si l'on peut considérer que le CPOM ne suscite que peu de réserves en tant que directrice je me dois de ne pas perdre de vue que l'accompagnement social réalisé au quotidien auprès des jeunes femmes accueillies au CHRS ne saurait se réduire à une prestation bradée sur l'autel des économies budgétaires. Cela ne m'empêche nullement de penser que lorsque c'est possible il est normal de procéder à des économies. Nos actions ne sont pas à considérer simplement comme un coût, mais bien comme un investissement qui contribue à la société et au vivre ensemble, mais également aux droits de l'homme et au respect de l'humain. Je souhaite que le CHRS soit un lieu de débat en lien avec les décideurs, les partenaires, les professionnels, les usagers et pas uniquement un lieu de gestion financière. Financement qu'il convient de replacer comme un moyen et non comme une finalité. Ce qui n'exclut d'aucune façon la nécessité de la rigueur budgétaire. C'est pourquoi j'ai estimé important de réinterroger la question du sens afin que la négociation dans le cadre du CPOM n'aboutisse pas à un rétrécissement de notre place d'acteur et d'interlocuteur qui articule de façon concrète sur le terrain les politiques publiques. Je voulais que l'on puisse s'autoriser à penser et à imaginer ce que devrait être le CHRS de demain à la fois pour ses professionnels et pour ses usagers. Je souhaite également que l'on s'inscrive de la démarche d'une institution apprenante pour faire émerger l'innovation, pour prendre le temps de la réflexion afin d'endiguer la démotivation et l'usure professionnelles. Depuis ma place de directrice je me dois de faire advenir la vision d'un horizon à atteindre en lien avec le projet associatif et les valeurs portées par Carrefour. Cela renvoie directement à la question du management.

C) Un acte de management pour la mise en synergie des acteurs

Que cela soit dans sa phase de conception ou dans la mise en œuvre, j'ai souhaité que le CPOM ait un réel intérêt managérial. Il présentait une opportunité pour renforcer le travail participatif. Je voulais que les salariés soient associés au diagnostic, aux propositions d'actions, à la mise en œuvre du CPOM. C'est à cette condition qu'il deviendrait un outil fédérateur. Toutefois, je ne pouvais ignorer qu'il nécessiterait une méthodologie exigeante

pour faire advenir une dynamique de travail positive au sein des différents services et de la gouvernance.

Je savais que la démarche CPOM ne prendrait réellement corps qu'à travers l'appropriation de l'outil par l'ensemble des acteurs fédérés autour de la question du sens. Et que c'était cette question du sens qui constituerait un des leviers du changement pour aller vers l'amélioration de l'offre de service.

D) Un levier d'amélioration continue

Le CPOM devait devenir l'un des vecteurs d'amélioration continue tant pour le fonctionnement du CHRS que pour le service rendu aux résidentes et constituer un levier d'amélioration et d'optimisation des moyens. Tout comme le projet d'établissement, il est un élément fondamental de la construction de l'avenir du CHRS qui garantit la qualité de l'offre de service.

2.2 La démarche de diagnostic un état des lieux pour adapter et diversifier l'offre de service

L'objectif de ce diagnostic est d'apprécier la situation du CHRS de l'association Carrefour ainsi que de convenir des axes d'amélioration qui permettront de définir le plan d'actions du CPOM.

La réalisation de ce diagnostic partagé (établissement et DDETS) prend en compte les recommandations publiées par la Direction générale de la cohésion sociale et la Fédération des acteurs de la solidarité (FAS) dans un guide pratique³¹. qui indique la liste des thèmes devant être traités obligatoirement dans le diagnostic :

- Positionner les établissements et services du CPOM par rapport à leur environnement, à savoir l'offre existante sur le territoire et les besoins identifiés
- Mettre en exergue les forces et faiblesses du gestionnaire et de la structure à partir d'un diagnostic sur les activités de l'organisme gestionnaire
- Faire une analyse globale des capacités financières des établissements.

Je tiens à préciser que ce diagnostic se fonde sur un travail de recherche d'informations provenant de différentes sources documentaires et sur des échanges avec des interlocuteurs d'organismes ayant la connaissance de ce public.

³¹ DGCS et FAS, « Élaborer un Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) dans le secteur de l'accueil, l'hébergement et l'insertion. Guide pratique », mai 2020

On s'est aussi appuyé sur le guide de l'ANAP, « Négocier et mettre en œuvre les CPOM dans le secteur médico-social. Guide méthodologique d'appui à la contractualisation »

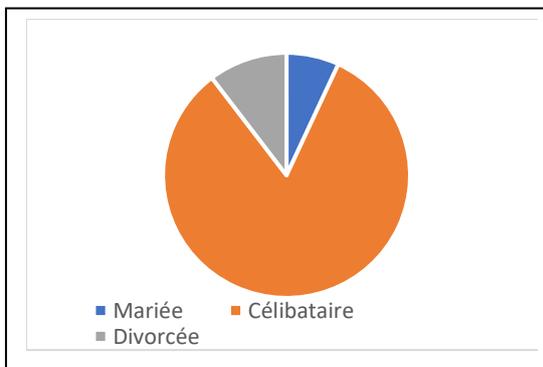
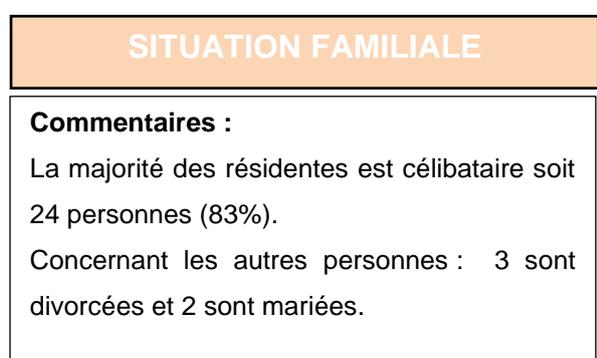
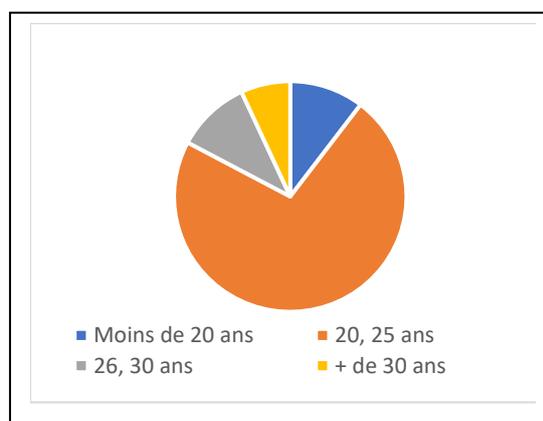
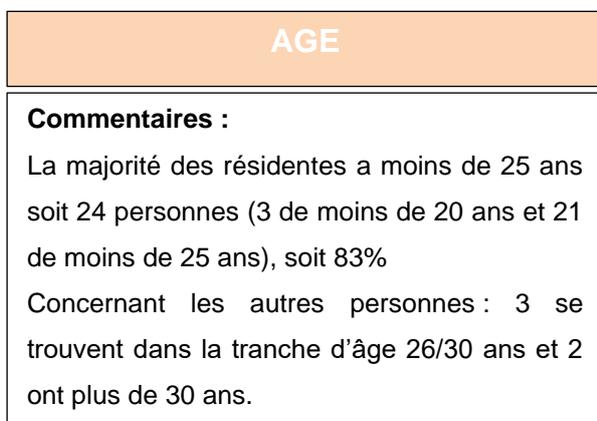
2.2.1 Des résidentes aux besoins spécifiques et variés

A) Les caractéristiques de la population accueillie

Les jeunes femmes accueillies au CHRS présentent des parcours marqués par des expériences de vie difficiles et parfois par une forte instabilité. Elles cumulent souvent un grand nombre de difficultés : précarité socio-économique, faible niveau scolaire, parcours de vie chaotique, problème de santé voire de santé mentale, violence sur le plan physique et/ou sexuel dans l'enfance ou durant l'adolescence.

a) Analyse de la population du CHRS Carrefour au 07/12/2022

Afin de mieux comprendre et saisir les besoins et les attentes des résidentes actuelles, j'ai entrepris, en collaboration avec l'équipe éducative, une analyse ponctuelle fondée sur l'étude du profil des 29 résidentes présentes au 07 décembre 2022. Cette analyse est à considérer avec relativité parce qu'elle ne porte que sur un échantillon de 29 personnes. Il s'agit d'une photographie à un instant T. Compte tenu de la taille de l'échantillon les pourcentages n'ont pas une grande signification et il convient davantage de prendre en considération les nombres.

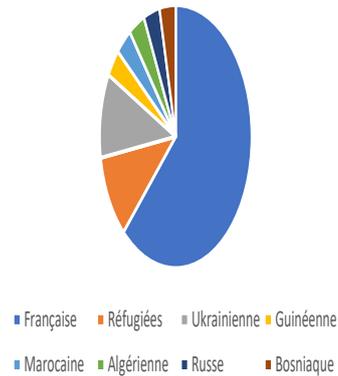


NATIONALITE

Commentaires :

18 résidentes ont la nationalité française (62%)

3 résidentes ont la nationalité ukrainienne, 1 est de nationalité guinéenne, 1 est de nationalité marocaine, 1 est de nationalité algérienne, 1 est de nationalité russe, 1 est de nationalité bosniaque et 3 résidentes ont le statut de réfugiées.

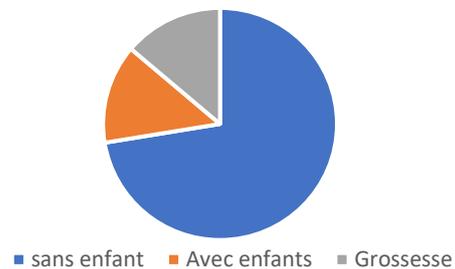


ENFANTS

Commentaires :

La majorité des résidentes n'a pas d'enfant (72%).

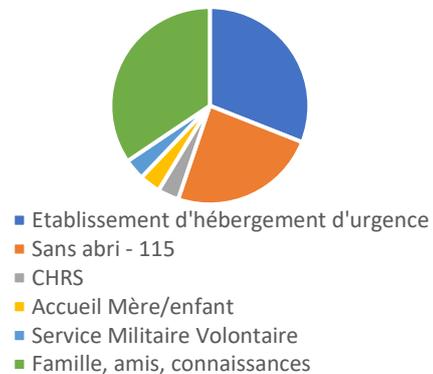
4 résidentes ont des enfants et 4 ont des grossesses en cours.



ETABLISSEMENT D'ORIGINE

Commentaires :

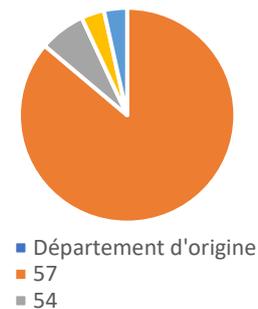
- Etablissement hébergement d'urgence : 9 (32%)
- Sans abri (115) : 7 (24%)
- CHRS : 1 (3%)
- Accueil Mère/enfants : 1 (3%)
- Service mil. Volontaire : 1 (3%)
- Famille/amis/connaissances : 10 (34%)



LIEU DE DOMICILIATION PRECEDENTE

Commentaires :

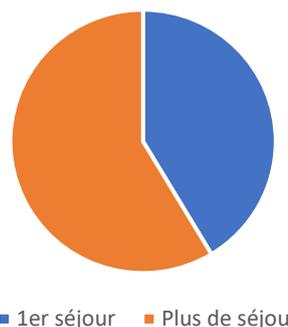
- 25 Moselle (86%)
- 2 Meurthe et Moselle (7%)
- 1 Meuse (3%)
- 1 pays étranger (3%)



PREMIER SEJOUR EN CHRS

Commentaires :

Pour 12 résidentes, l'accueil au CHRS de Carrefour est leur premier séjour en CHRS.
Pour 17 résidentes, cet accueil fait suite à d'autres séjours en établissement avec aide sociale de l'Etat, soit 59%.

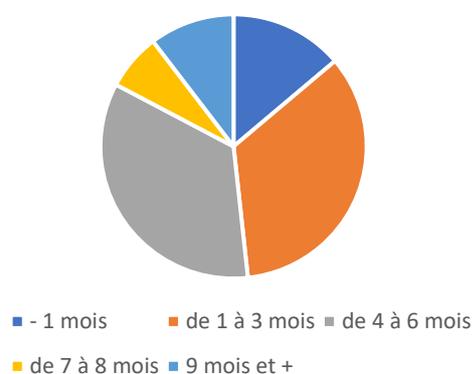


DUREE D'ACCOMPAGNEMENT AU CHRS CARREFOUR

Commentaires :

La durée moyenne de séjour est inférieure à 6 mois : 86%

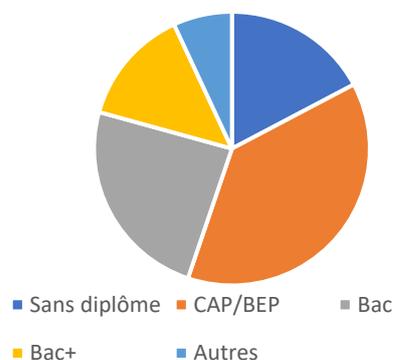
- 4 de moins d'un mois
- 10 de 1 mois à 3 mois
- 10 de 4 à 6 mois
- 5 de plus de 6 mois



DIPLOMES

Commentaires :

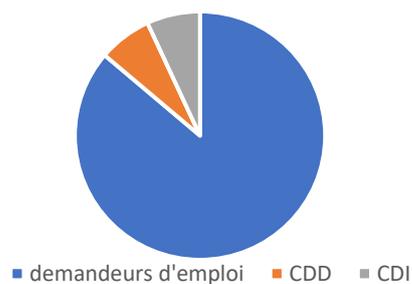
- 5 sans diplôme, 17%
- 11 de niveau CAP-BEP, 38%
- 7 de niveau baccalauréat, 24%
- 4 de niveau bac +, 14%
- 2 autres (attestation), 7%



SITUATION PROFESSIONNELLE

Commentaires :

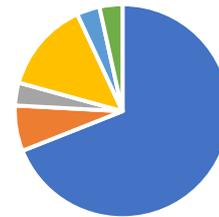
- Primo-demandeuses d'emploi : 25 (86%)
- Contrat à Durée Déterminée : 2 (7%)
- Contrat à Durée Indéterminée : 2 (7%)



RESSOURCES

Commentaires :

- Sans ressource : 20(69%)
- ADA : 2 (7 %)
- AAH : 1 (3 %)
- Salarié : 4 (14 %)
- RSA : 1 (3 %)
- RSA parent isolé : 1(3%)



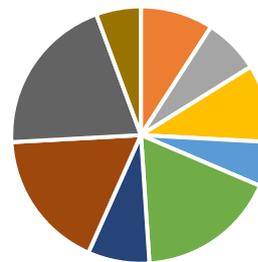
- Sans ressource
- ADA
- AAH
- Salarié
- RSA
- RSA Parent isolé

DIFFICULTES SOCIALES ayant motivées le placement

Commentaires :

Une résidente peut cumuler plusieurs difficultés

- Violence morale ou physique : 13
- Fragilité psychologique : 14
- Dettes : 10
- Difficulté administrative : 25
- Problème de santé : 11
- Emploi : 25
- Logement : 29
- Non maitrise de langue française : 8
- Difficulté parentale enfant ou à naître : 8



- Difficultés sociales
- Violences morales et physiques
- Dettes
- Fragilité psychologiques
- Pas de maîtrise de la langue française
- Difficultés administratives
- Difficultés de santé
- Emploi
- Logement
- Difficultés parentales (enfants ou à naître)

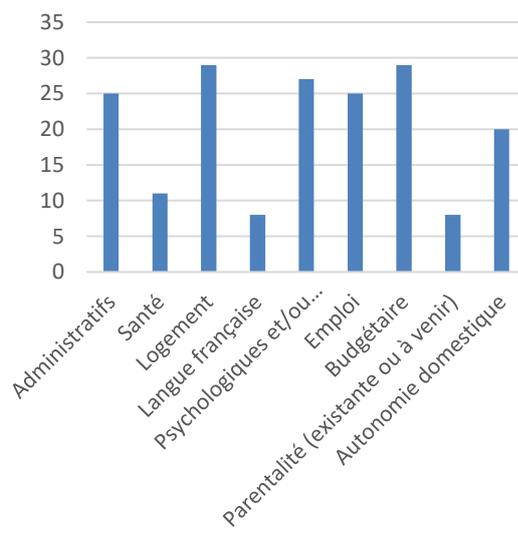
BESOIN EN ACCOMPAGNEMENT

Commentaires :

Une résidente peut cumuler plusieurs besoins

L'ensemble des résidentes a besoin d'accompagnement plus ou moins important dans les domaines suivants :

- Administratif
- Psychologique
- Suivi santé
- Aide à la recherche de logement
- Apprentissage langue française
- Aide à la recherche emploi
- Aide de suivi budgétaire et domestique
- Aide à la parentalité

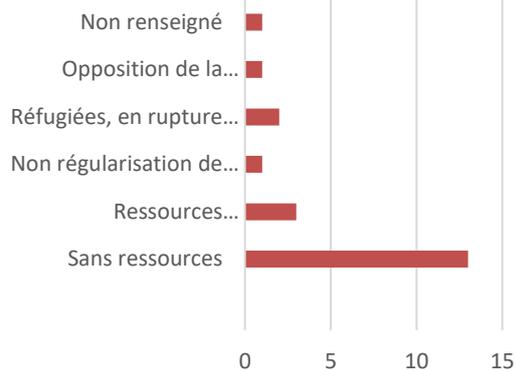


Pourquoi n'ont-elles pas de demande en cours ?

Commentaires :

Les raisons sont variées :

- Non renseigné : 1
- Opposition de la curatrice : 1
- Réfugiées, en rupture de droit et sans ressource : 2
- Non régularisation de séjour : 1
- Ressources insuffisantes : 3
- Sans ressources : 13



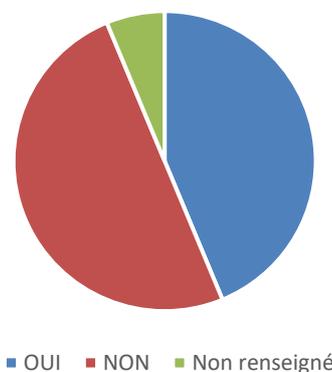
DEMANDE DE LOGEMENT SOCIAL ACTIVE

Commentaires :

7 résidentes ont une demande de logement social active.

21 n'ont pas de demande de logement social en cours.

Une personne n'a pas renseigné la donnée.



Synthèse :

Les résidentes du CHRS sont plutôt jeunes (moins de 25 ans). Elles sont pour la majorité célibataires et sans enfant. Bien que la majorité d'entre elles soit de nationalité française, le CHRS héberge régulièrement des résidentes de nationalités étrangères (Afrique du nord, pays de l'est et réfugiées). Elles ne bénéficient pas de mesure de protection.

Avant leur entrée au CHRS Carrefour, un tiers d'entre-elles vivaient en famille ou étaient hébergées chez des amis. Les autres avaient déjà un vécu institutionnel en dispositif d'urgence ou non. La durée moyenne de séjour des résidentes de Carrefour est inférieure à 6 mois. Elles ont peu de diplômes et de qualification ce qui rend difficile l'entrée dans la vie professionnelle. Par conséquent, elles ont toutes un faible niveau de revenus voire pas de ressource du tout. Ces personnes peuvent être engagées dans des procédures judiciaires.

On note une augmentation significative des difficultés sociales liées aux situations précaires : non emploi, non revenu, faibles qualifications, difficultés familiales, psychologiques et comportementales.

B) Des parcours de vie faits de ruptures

Cette enquête réalisée auprès de 29 résidentes démontre que le parcours de ces jeunes femmes est marqué par des ruptures familiales et sociales multiples. Elles ont parfois vécu des violences conjugales ou intrafamiliales. D'autres ont connu des épisodes d'errance et de désocialisation. Elles ont testé des périodes de vie à l'hôtel, chez des amis, dans des squats et même à la rue. Elles ont toutes connu des parcours de vie chaotiques et difficiles. En effet, la restitution des histoires de vie de certaines nous permettent d'illustrer les difficultés rencontrées avant leur arrivée au CHRS : maltraitance, rejet et abandon; décès de parents, suivi éducatif et judiciaire, placement éducatif, fugues, tentatives de suicide, problème de couple, prostitution, alcoolisme, drogues, prison, maladies, problèmes psychologiques, violences conjugales, placement d'enfants (voir diagramme étude de population au 07/12/22 – difficultés sociales ayant motivé le placement en CHRS).

La faible maturité et les nombreuses difficultés dans leur gestion de la vie quotidienne et affective constituent des freins majeurs à la l'accès au logement autonome.

Lorsqu'elles évoquent leur vécu il n'est pas rare de constater un manque de référence parentale fiable sur laquelle elles pourraient s'appuyer pour développer leur propre parentalité.

Les femmes accueillies sont la plupart du temps dans la persistance d'une double difficulté à la fois matérielle et psychologique.

Les trajectoires individuelles qui ont conduit à un accompagnement au sein du CHRS sont souvent très complexes et certaines personnes sont dans une dynamique négative. Elles sont souvent aux prises avec la fragilité de leur situation personnelle.

Certaines jeunes femmes peuvent s'inscrire dans un processus de marginalisation, d'addictologie ou de désaffiliation.

En réalité, il semble qu'elles se débattent dans leurs difficultés face à un monde qui leur apparaît sans intérêt peu accueillant et où elles ne sont pas parvenues à prendre une place, leur place de citoyenne.

Depuis quelques mois, nous assistons à une évolution des problématiques de la population accueillie au sein du CHRS. En effet, nous constatons une augmentation significative des situations d'urgence relatives à des phénomènes de violence et d'isolement social qui nécessitent une mise à l'abri et en sécurité physique et morale et un soutien psychologique.

C) Les attentes et les besoins

Pour mieux cerner l'adéquation entre l'accompagnement mis en œuvre et les besoins et attentes des résidentes, j'ai mis en place un groupe de travail réunissant la responsable du pôle éducatif et les membres de l'équipe éducative du CHRS (2 ES et une CESF). Nous

avons travaillé à l'aide d'une matrice, la matrice d'activités³². Cette matrice permet d'identifier les différents types d'activités dans lesquels les établissements évoluent. Elle permet également de vérifier que toutes les attentes des résidentes sont prises en charge par un ou plusieurs processus. Enfin, elle permet de savoir sur quel processus agir en cas de contreperformance sur une attente.

Dans le cas présent, cette matrice nous a permis de réaliser une cartographie des activités mises en place dans le CHRS pour la réalisation d'actions d'accompagnement déjà existantes. Elle a également permis de les mettre en lien avec les besoins des usagers selon une classification que nous avons déterminée par âge.

³² POMMERET B (2019) La boîte à outils de l'organisation. Dunod

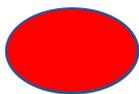
Matrice des activités

Matrice des activités	Accompagnement administratif	Accompagnement psychologique	Suivi santé	Aide à la recherche logement	Apprentissage de la langue française	Aide Recherche d'emploi	Aide suivi budgétaire	Autonomie domestique	Aide à la parentalité
Jeunes femmes de - de 20 ans									
Jeunes femmes de 20 à 25 ans									
Jeunes femmes de 26 à 30 ans									
Jeunes femmes de + de 30 ans									

Besoin fort



Attente forte



Besoin modérée



Attente modérée



Besoin faible



Attente faible



facteur clé de succès



L'analyse des parcours de vie des résidentes du CHRS a déjà démontré que les personnes accueillies au CHRS présentent une grande détresse et souffrent généralement d'isolement. Les liens familiaux sont souvent inexistantes ou générateurs de souffrance.

Leur parcours est souvent constitué d'échecs et de ruptures diverses.

De ce fait, leur comportement traduit souvent une certaine instabilité ainsi qu'une fragilité importante qui les empêche d'appréhender et de gérer leur vie quotidienne.

La matrice des activités permet d'avoir un aperçu des besoins et des attentes.

Les besoins les plus importants favorisant la sortie en logement autonome sont :

- L'accompagnement administratif (facteurs de succès prioritaires à leur insertion)
- L'aide à la recherche d'emploi
- L'aide au suivi budgétaire

D'autres besoins émergent fortement sur certaines catégories de jeunes femmes (18-25 ans)

- Besoins en accompagnement psychologique
- Suivi de la santé et accès aux soins

Les attentes des résidentes les plus importantes sont

- L'accompagnement administratif
- L'aide à la recherche de logement
- L'aide à la recherche d'emploi
- L'aide au suivi budgétaire

Les attentes de la catégorie des femmes de 18/25 ans ne correspondent pas aux besoins constatés dans les domaines de la santé et santé mentale.

D'autres besoins sont présents mais semblent moins importants tels que l'apprentissage de la langue française, l'autonomie domestique et la parentalité. Mais la demande reste très inférieure aux besoins réels constatés par l'équipe éducative.

En effet, les besoins d'accompagnement peuvent prendre plusieurs orientations : accompagnement administratif, accompagnement psychologique, suivi santé, aide à la recherche d'un logement, apprentissage de la langue française, aide à la recherche d'emploi, aide au suivi budgétaire, aide à l'autonomie domestique et aide à la parentalité.

Ces accompagnements parfois sont rendus difficiles car ces jeunes femmes sont globalement peu investies dans leur projet personnalisé du fait de leur immaturité et leur méconnaissance de la vie d'adulte. Ceci est souvent majoré par des comportements défaillants : troubles psychologiques, cognitifs, addictions ...

Dans ce contexte, la reconstruction personnelle de ces jeunes femmes, puis la construction et la mise en œuvre de leur projet individuel doivent impérativement tenir compte des choix de chacune. Les ateliers et les actions collectives mises en place visent à les aider dans

leurs différentes recherches. L'organisation des activités favorise l'accès aux loisirs, à la culture et aux sports et à la découverte de l'environnement.

Elles ont toutes besoin de poursuivre l'apprentissage inachevé du savoir-être, du savoir-vivre et du savoir habiter en collectivité et/ou en autonomie.

D) Un accompagnement apprécié par les résidentes mais qui toutefois reste à étoffer au regard de leurs besoins.

a) *Synthèse et restitution de la parole des résidentes du CHRS (Réunion du 01/02/2023)*

Afin de pouvoir recueillir les attentes des résidentes, j'ai organisé sur la base du volontariat un groupe de parole. Bien qu'à l'annonce du groupe de parole 10 résidentes s'étaient inscrites, en réalité seules 6 ont été présentes sur 29. Cela s'explique d'une part par le fait que ces jeunes femmes ont du mal à tenir leurs engagements et d'autre part parce qu'elles ne saisissent pas totalement l'importance de leur participation à ce type d'échanges. Toutefois, l'on peut considérer que l'expression des 6 présentes est assez représentative de l'opinion et des sentiments de la population accueillie au CHRS. Le tableau ci-dessous indique les thèmes qui ont été abordés lors de cette rencontre.

	
L'accueil	
<ul style="list-style-type: none"> • On a eu un bon accueil : visite des locaux (parfois fait par une autre résidente (c'est sympa), explications du fonctionnement, du règlement de fonctionnement ... • Les personnes de l'accueil sont sympathiques, chaleureuses et bienveillantes 	
Le cadre de vie, l'hébergement	
<ul style="list-style-type: none"> • Il y a beaucoup de rangement dans la chambre. • C'est bien d'avoir une chambre seule • On se sent en sécurité au CHRS. 	<ul style="list-style-type: none"> • La cohabitation avec les mineurs n'est pas toujours facile. • Nous aimerions un espace laverie pour nous • Nous devons partager les espaces collectifs avec les mineurs • Les chambres sont à rénover • Globalement, cela manque de décoration (espaces communs, chambres ...) Nous aimerions pouvoir personnaliser un peu notre chambre • Les douches ne sont pas adaptées à l'hygiène féminine • Certaines chambres n'ont pas la douche. Les douches à l'étage ce n'est pas pratique et gênant. • L'isolation phonique fait défaut • Les fenêtres n'isolent pas bien • Devoir regagner sa chambre à 22h même le samedi c'est un peu dommage, parfois, on aimerait rester ensemble le samedi soir par exemple. • Parfois des conflits entre résidentes peuvent nous faire nous sentir en insécurité.

	
Les repas	
<ul style="list-style-type: none"> On adore la nourriture de certains cuisiniers, quand ils ne sont pas là, cela se ressent. 	<ul style="list-style-type: none"> Parfois, les repas ne sont pas à bonne température Manque de sauce (ketchup, moutarde, mayonnaise... Les repas ne sont pas toujours variés et parfois gras Les sachets repas : les sandwichs ne sont pas assez variés Le taboulé est mauvais Il est dommage que l'on ne puisse pas se resservir en fruit ou en yaourt
Les animations, les loisirs	
<ul style="list-style-type: none"> Boxe, cross fit, kayak, Ping-pong, foot Sorties en été, sorties marché de Noël, sorties lac de la Madine, vélo 	<ul style="list-style-type: none"> Parfois les filles ne participent pas, c'est dommage Plus d'activités sportives
L'accompagnement éducatif	
<ul style="list-style-type: none"> Bonne écoute des éducatrices Cela nous permet d'avancer pour trouver un logement, du travail. C'est une aide importante pour nos démarches administratives L'accompagnement médical Opportunité Contrat Engagement Jeunes 	<p>Manque une personne à qui on peut se confier, à qui on peut parler. Une psychologue ou une infirmière qui assurerait des permanences pendant lesquelles nous pourrions prendre RDV.</p> <p>Il manque un poste informatique dédié au CHRS pour que l'on puisse réaliser nos démarches administratives et nos recherches</p>
Satisfaction générale	
<ul style="list-style-type: none"> L'ensemble du personnel est sympathique Il y a plutôt une bonne ambiance 	
Nos besoins	
	<ul style="list-style-type: none"> Il manque une salle dédiée pour les résidentes du CHRS avec des canapés, une télé, de quoi écouter de la musique, des jeux de société, une console de jeux, de quoi faire des activités karaoké.
Nos suggestions	
	<ul style="list-style-type: none"> Faire un frigo solidaire (anti-gaspi) Faire une soirée activités/animations une fois par mois (raclette, crêpes, jeux, karaoké...)

Globalement les jeunes femmes hébergées et accompagnées au CHRS Carrefour sont satisfaites de l'accueil qui leur est réservé et de l'accompagnement éducatif dont elles bénéficient.

Concernant le cadre de vie, elles apprécieraient une rénovation des locaux et souhaiteraient avoir des lieux dédiés (une lingerie, une petite cuisine, une pièce de convivialité et une pièce d'activité). Toutes les chambres n'ont pas de sanitaires et celles qui en sont équipées nécessiteraient quelques améliorations (ex : douchettes dans les douches). Globalement, elles apprécieraient des espaces de vie plus conviviaux et chaleureux.

b) Analyse de l'enquête de satisfaction de février 2023

Pour compléter mon diagnostic, j'ai réalisé une enquête visant la satisfaction des résidentes du CHRS. Elle a été menée en février 2023 et une synthèse a été présentée aux équipes. Sur 30 résidentes logées dans l'établissement à ce moment, 17 ont répondu au questionnaire (cf. annexe numéro 1)

Les éléments à mettre en avant sont les suivants :

- 15 d'entre-elles se disent satisfaites ou très satisfaites de l'accueil qui leur a été réservé à leur arrivée au CHRS.
- 14 d'entre elles indiquent se sentir en sécurité au CHRS Carrefour.
- L'accompagnement éducatif est très apprécié par l'ensemble. Elles se disent toutes satisfaites ou très satisfaites de leur parcours et de leur évolution
- Les animations proposées par l'équipe éducative du CHRS sont appréciées à l'unanimité des personnes interviewées.
- Les repas ne font pas toujours l'unanimité, les repas à emporter sont moyennement appréciés.
- Au niveau du cadre de vie, les résidentes manifestent leur satisfaction. La majorité d'entre-elles sont satisfaites du confort général de l'établissement. Cependant, quelques insatisfactions reviennent quant à la décoration de l'établissement et des chambres. La lingerie fait débat également. Elle est partagée avec d'autres résidents de l'association, ce qui ne semble pas toujours idéal par rapport à l'affluence et le rangement de ce local. Concernant les chambres, la majorité souhaiterait revoir la décoration, la propreté des murs et certains équipements.

c) *Echanges sur les parcours de vie des résidentes*

J'ai mené avec certaines résidentes volontaires des entretiens libres concernant leur parcours de vie : 10 entretiens ont été planifiés sur les 29 résidentes présentes à cette période. Ils ont été complétés par de nombreux échanges informels. Ces types d'échanges ont rencontré plus d'intérêt car cette relation duelle a permis aux jeunes femmes de se livrer dans un climat de confiance et de confidentialité. Ainsi, la restitution de la parole des résidentes met en exergue :

- Des parcours jalonnés de violences morales ou physiques au sein de leur milieu familial créant ruptures, isolement et précarité. Souvent avant leur orientation en CHRS, elles ont trouvé refuge chez un tiers.
- Un sentiment de sécurité une fois hébergées à Carrefour et un environnement favorable pour rebondir et entamer une reconstruction morale et sociale puis entamer une insertion professionnelle.
- L'importance d'une écoute et d'un accompagnement bienveillant et stimulant pour les aider à enclencher une démarche proactive vers l'inclusion dans la société.
- Un besoin d'un environnement plus convivial et plus adapté à leurs attentes pour se reconstruire
- Un souhait d'hébergement aux modalités plus diversifiées pour permettre un apprentissage à l'autonomie plus progressif (appartement tremplin ou hébergement avec accompagnement)

En complément des éléments repérés dans l'analyse de la matrice des activités et des enquêtes auprès des résidentes, je prévois d'engager un travail d'humanisation des locaux au travers duquel nous envisagerons une meilleure décoration des espaces communs et des chambres d'une part mais aussi la création d'espaces spécifiques pour les résidentes (salon, salle d'activités, buanderie spécifique).

2.2.2 Les forces et les faiblesses de l'établissement au regard des besoins de la population accueillie

Pour mener à bien mon projet d'adaptation et de diversification de l'offre, il m'a fallu identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces du CHRS.

Mon objectif était de « *Disposer des informations caractéristiques de l'organisation, en termes de forces, faiblesses, menaces et opportunités, dans le but d'orienter le cadrage du projet :*

- *s'appuyer sur les forces de l'organisation pour réaliser le projet, cultiver les forces nécessaires ;*
- *orienter les choix de cadrage de projet dans le but de ne pas avoir à mobiliser les points de faiblesses de l'organisation ; identifier des partenaires susceptibles de compenser ces faiblesses ;*
- *préparer le repérage des menaces et des opportunités, pour alimenter le management des risques du projet. »³³*

Aussi, j'ai mis en place en lien avec la responsable du Pôle éducatif un groupe de travail composé des trois personnes de l'équipe éducative du CHRS, d'un bénévole membre du bureau de Carrefour, une personne de la veille, une personne de l'accueil et une personne de la restauration. Deux réunions, d'une heure et demie ont eu lieu et nous avons travaillé avec la matrice SWOT³⁴.

³³ Maes, J et Debois, F (2023). La boîte à outils du chef de projet (pp. 14-15) - Outil 3. Le SWOT. Ed Dunod

³⁴ La matrice SWOT est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options offertes dans un domaine d'activité. Elle vise à préciser les objectifs de l'entreprise ou du projet et à identifier les facteurs internes et externes favorables et défavorables à la réalisation de ces objectifs. Cette matrice est transposable aux organisations associatives.

SWOT

	FORCES	FAIBLESSES
INTERNE	<ul style="list-style-type: none"> - Association qui gère le CHRS et d'autres établissements sur le même site : partage des moyens humains et matériels - Expérience de l'Association au service des personnes jeunes et vulnérables. - Un parcours résidentiel possible au sein des différents établissements de l'Association - Qualité des prestations fournies - Interlocuteur reconnu sur le secteur - Ateliers culturels et créatifs inter-établissements - La restauration collective - L'implantation en centre-ville - La non-mixité et le logement collectif permettent d'assurer la sécurité des résidentes - Appartenance à des réseaux professionnels - Dispositif 115 : 2 places supplémentaires en période hivernale et 2 places à l'année si hébergement vacant - Signataire de la convention relative à l'hébergement des femmes victimes de violences en particulier conjugales - Grande cohérence entre projet associatif, projet d'établissement et actions réelles. - Une bonne relation avec le SIAO/115 - Importance accordée à la formation des professionnels - Une équipe professionnelle, compétente, dynamique et complémentaire pour accompagner ce public spécifique - Reprise convention SPIP (2 places) - Des professionnels force de propositions et d'initiatives - Une organisation du travail fluide 	<ul style="list-style-type: none"> - Un seul dispositif : hébergement collectif - Manque de connaissances du droit des étrangers - Pas de psychologue - Locaux avec une configuration des espaces non optimale et à rénover. - Pas d'espace commun dédié aux femmes du CHRS - Certaines chambres sans douche et sanitaires privatifs - Pas de cuisine et de buanderie spécifique - Pas d'espace numérique pour nos résidentes - Non mixité des publics (sexe, âge et situation familiale). Le fait d'être très spécialisé sur notre public (jeunes femmes isolées de 18 à 29 ans) peut parfois nous contraindre à ne pas répondre aux demandes de manière favorable. - Partenariats à renforcer - Pas de réponse sur des accompagnements spécifiques (fin de grossesse et naissance d'enfant provoquant des situations de rupture et perte de repères avec son environnement habituel) - Manque un logement « tremplin » et /ou en sous-location pour préparer au logement autonome

	OPPORTUNITES	MENACES
EXTERNE	<ul style="list-style-type: none"> - Ouverture de la nouvelle auberge de jeunesse laissant des espaces à exploiter au sein de la structure qui pourraient être mis à disposition du CHRS (appartement tremplin et salle de convivialité) - Agrément IML : solution de sortie du CHRS et de transition vers le logement autonome - La stratégie nationale de prévention et lutte contre la pauvreté va nous permettre de créer des synergies entre le Département (ASE), la DDETS et Carrefour pour éviter les ruptures de parcours des jeunes femmes sortants d'ASE (cf. loi Taquet) - Possibilité de développer si nécessaire un accueil inconditionnel de mise à l'abri - Favoriser la logique de parcours d'hébergement interne à l'association : faciliter le passage du CHRS vers le FJT - Participer à des réunions de travail en réseau (veille sociale messine, ...) - Mettre en place des partenariats notamment avec quelques équipes mobile psy et/ou services (EMAMS, Centre Pierre JANET...), les équipes mobiles de rue. - Développer le recours à l'ASLL (Accompagnement au logement à la sortie du CHRS) - Mise en place d'une permanence de la Mission Locale au sein du CHRS - La loi inclusion nous permet d'être prescripteur de chantiers d'insertion : levier pour les personnes accompagnées 	<ul style="list-style-type: none"> - Le logement d'abord à tout prix avec un délaissement de l'accompagnement et non adapté au bénéficiaire et une population en établissement avec des problématiques de plus en plus complexes. - Peu de demandes de femmes isolées entre 18 et 29 ans pour aller en CHRS - Risque de stagnation des prix de journée malgré des besoins grandissants - Délais de traitement SIAO/115 parfois important provoquant une perte potentielle des jeunes à orienter - Peu de petits logements dans le marché locatif des logements sociaux (studio ou T1) - Orientation des personnes vers un accueil en hôtel par le SIAO - Orientation des personnes vers un accueil en hôtel faute de réponse en hébergement adaptée à la sortie du CHRS Carrefour (jeunes femmes enceintes ou avec un nourrisson)

Analyse de la matrice SWOT :

L'Association Carrefour dispose d'une grande expérience dans l'accompagnement des personnes jeunes et vulnérables. Cet accompagnement de qualité est assuré par une équipe professionnelle pluridisciplinaire et impliquée au quotidien dans les problématiques de ce public. L'accueil actuel (non-mixité et hébergement collectif en chambres individuelles) permet d'assurer la sécurité des résidentes du CHRS. L'implantation en centre-ville de l'établissement facilite le travail en réseau et l'insertion sociale et professionnelle des résidentes. Cependant, les prestations pourraient être améliorées grâce à des locaux rénovés prévoyant des espaces communs dédiés aux femmes du CHRS.

La spécificité de l'accueil des jeunes femmes isolées de 18 à 29 ans, amène parfois à ne pas pouvoir répondre à des demandes du SIAO. A ce jour, il n'existe pas de réponse sur des accompagnements spécifiques pour les jeunes femmes accueillies tels que fin de grossesse et naissance d'enfants provoquant ainsi des situations de rupture et des pertes de repères avec leur environnement habituel (CHRS). Les partenariats sont insuffisants et non formalisés.

Les politiques publiques actuelles privilégient le logement autonome au détriment de l'hébergement collectif. Pourtant certaines jeunes femmes en situation précaire ont un besoin réel d'une structure sécurisante pour leur permettre de rebondir. Les données du SIAO laissent apparaître qu'il y a peu de femmes isolées de 18 à 29 ans souhaitant un accueil en CHRS. De plus, les délais de traitement actuels de cet organisme conduisent à une perte de contact des jeunes femmes à orienter en CHRS. L'orientation vers le logement autonome est plus difficile pour les jeunes femmes isolées car l'offre des logements de petite taille est insuffisante.

Les jeunes femmes sortant d'ASE quant à elles sont souvent très réticentes à un accueil et un hébergement en collectivité. Pourtant, conformément à la loi Taquet du 07/02/2022 relative à la protection des enfants³⁵, il apparaît nécessaire d'endiguer les sorties sèches à

-
- ³⁵ La loi entend améliorer la situation des enfants protégés par l'aide sociale à l'enfance (ASE) : interdiction des placements à l'hôtel, fin des sorties "sèches" à la majorité, meilleure protection contre les violences. Elle modernise aussi le métier des assistants familiaux et la gouvernance nationale de la protection de l'enfance. S'agissant de la fin des sorties "sèches" de l'ASE à la majorité, elle garantit un accompagnement pour les 18-21 ans par les départements et l'État. Sur proposition des sénateurs, le principe d'un "droit au retour" à l'ASE des jeunes majeurs avant 21 ans a été inscrit, même si ces jeunes ont refusé à 18 ans de prolonger leur accompagnement ou s'ils n'en remplissaient plus les conditions. Un amendement complémentaire des députés fait des jeunes sortis de l'ASE un public prioritaire pour l'accès au logement social.

18 ans de l'ASE afin d'éviter les ruptures de parcours. C'est pour cette raison que créer des synergies entre les structures pour enfants et les CHRS est indispensable.

Au regard de tous ces éléments, des opportunités se dessinent dans une logique de parcours du public accueilli au CHRS.

L'ouverture de la nouvelle Auberge de jeunesse en 2023 devrait permettre une amélioration de la qualité d'accueil des jeunes femmes car elle permet de libérer des espaces qui pourront être aménagés afin de répondre aux besoins et attentes des personnes. De ce fait, il serait possible de créer une salle dédiée aux jeunes femmes du CHRS et deux appartements tremplin.

2.2.3 Le management et l'organisation du travail

A) La gouvernance

L'association Carrefour est gérée par un Conseil d'Administration (CA) de 30 membres qui se réunissent 3 à 4 fois par an et lors de l'Assemblée générale ordinaire annuelle. Le Bureau est composé de 7 membres qui se réunissent tous les mois autour du Président de l'association assisté du directeur de l'association.

Le Bureau gère les axes stratégiques de l'association et conseille et assiste le directeur dans la gestion des établissements. Chaque réunion de CA ou de Bureau fait l'objet d'un ordre du jour et d'un compte-rendu de séance faisant office de relevé de décision. Les comptes-rendus après avis des administrateurs sont validés par le Secrétaire et le Président de l'association. L'association a un fonctionnement démocratique.

Dans le cadre de l'élaboration du CPOM j'ai été missionnée sous couvert du directeur de l'association par le Bureau de l'association. Le Président ainsi que deux administrateurs membres du bureau se sont impliqués dans le comité de pilotage du CPOM. Ces derniers avaient pour mission de valider les différentes étapes d'avancées des travaux qui devaient s'inscrire dans la mission assignée du CHRS et dans les valeurs portées et défendues par l'association. Cette expérience m'a donné à comprendre la subtilité des rouages d'un fonctionnement qui associe à la fois des bénévoles et des professionnels. Dans ce projet bien que n'étant pas en fonction de direction j'étais en responsabilité de la conduite du projet et je me devais de faire exister la complémentarité et la richesse des rôles et des fonctions.

B) Les professionnels

Aujourd'hui le CHRS de Carrefour emploie 12,61 ETP dont 3 ETP de travailleurs sociaux (deux éducatrices spécialisées et une conseillère en économie sociale et familiale). Cette équipe éducative est supervisée par une responsable de pôle éducatif qui a également la charge des équipes éducatives des autres établissements sociaux de l'association.

Le projet actuel impacte l'organisation RH mais ne remet pas en cause les missions, aussi, les postes ne seront pas transformés et n'auront pas vocation à évoluer fondamentalement entre l'avant CPOM et l'après CPOM. En revanche leurs compétences pourraient être renforcées par la création de postes éducatifs supplémentaires qui pourraient nous être accordés par la DDETS (cf. Plan d'actions du CPOM en Annexe numéro 2).

L'équipe actuelle est une équipe de personnes expérimentées et aguerries aux problématiques des jeunes femmes que nous accompagnons. Elles ont toutes les trois une ancienneté importante à Carrefour (deux d'entre elles ont environ 15 ans d'ancienneté au CHRS – 1 ES et 1 CESF, l'autre ES a 6 ans d'ancienneté sur son poste). Elles ont régulièrement bénéficié de formations et le plan de développement des compétences mis en place par mes soins depuis mon arrivée tend à renforcer cette dynamique apprenante en tenant compte des futurs objectifs que nous nous fixons dans le plan d'actions du CPOM. Par ce biais, je m'assure de leur montée en compétence nécessaire à destination du public accueilli mais également en anticipation pour le public de demain.

Il me semble important de souligner la complémentarité des trois profils de cette équipe. Le poste de CESF renforce les postes d'ES notamment sur des problématiques d'accompagnement au logement et à la gestion du budget, ceci apporte une réelle pertinence aux accompagnements.

En complément de cette équipe éducative, les veilleurs de nuit interviennent sur le CHRS. Bien que leurs postes soient mutualisés avec les autres dispositifs de l'association, ils sont financés pour partie par le CHRS à hauteur de 2,1 ETP. Ces veilleurs ont un réel rôle éducatif, ils sont le relais de l'équipe de jour et répondent aux besoins des jeunes femmes en soirée, la nuit et le week-end. Il est donc primordial de veiller à ce que la fluidité des informations entre ces deux équipes soit effective afin de garantir une cohérence dans l'accompagnement des jeunes femmes accueillies. C'est pourquoi, dans notre projet, un travail d'amélioration des transmissions est à prévoir. Pour la mise en œuvre des projets du CHRS des réunions ou groupe de travail seront envisagés dans le cadre de la transversalité des rôles et des compétences. Y seront associés les 4 professionnels de l'accueil qui eux aussi ont un rôle éducatif car ils sont à l'écoute et en contact quotidiennement avec les résidentes. Sur ces 4 postes, 0.74 ETP sont rattachés au CHRS. Les services supports : restauration, entretien, maintenance, services administratifs et direction jouent également un rôle important auprès des résidentes du CHRS. Comme les

postes mentionnés ci-dessus ceux-ci sont mutualisés au sein de l'association et rattachés au CHRS à hauteur de 6.77 ETP. Un plan de développement des compétences devra venir renforcer et compléter la professionnalisation de tous les acteurs du CHRS.

Les processus de travail, les procédures qui encadrent les actions des professionnels nécessitent une attention particulière. Un socle commun est à définir et des processus spécifiques sont à formaliser et à instituer pour réaffirmer la place des résidentes au centre des préoccupations et des accompagnements.

Lors des différentes étapes de l'élaboration du CPOM j'ai accompagné le directeur dans les réunions du Comité Social et Economique (CSE) pour présenter le CPOM, ses finalités et son avancement. La question n'était pas pour moi de répondre uniquement à une obligation légale mais d'amorcer le dialogue social constructif autour des projets qui découleront du CPOM et qui viendront impacter le fonctionnement du CHRS pour les 5 prochaines années. Il ne m'échappe nullement que les IRP sont des acteurs incontournables de toutes démarches de changement.

2.2.4 Les interlocuteurs privilégiés

On distingue deux types d'interlocuteurs, d'une part les donneurs d'ordres que sont le financeur (DDETS) et le SIAO et d'autre part les partenaires du CHRS.

A) Les donneurs d'ordres

a) *Les financeurs*

Pour le CHRS, l'interlocuteur est la Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DDETS) de Moselle. C'est avec ses agents que s'établit le dialogue de gestion de l'établissement et la contractualisation du CPOM. Dans le cadre de la négociation du CPOM, s'est établi entre le DDETS et le CHRS un réel dialogue qui a abouti à un diagnostic partagé servant de socle pour l'élaboration du plan d'actions visant à adapter et diversifier l'offre du service du CHRS pour les 5 années à venir. Sur la période de janvier à septembre 2023, trois séances de travail ont permis de finaliser d'une part le diagnostic, et d'autre part le plan d'actions et les fiches actions. L'ensemble de nos échanges ont été empreints d'une confiance réciproque qui a été très favorable au déroulé de l'action.

b) Le SIAO de Moselle

Le SIAO de Moselle au-delà de son importance dans le fonctionnement au quotidien du CHRS a été un interlocuteur déterminant dans l'élaboration du diagnostic partagé car il été en possession de données qui concernaient à la fois les besoins et les demandes de la population des jeunes femmes sur le territoire susceptibles d'être orientées vers le CHRS. Le dialogue établi avec le SIAO dans le cadre de l'élaboration du CPOM nous a permis de renforcer des liens de collaboration et d'entrevoir des pistes d'amélioration de nos modes de fonctionnement et de concertation pour l'avenir.

B) Les partenaires

Parmi les partenaires qui ont également permis l'élaboration du diagnostic partagé du CPOM on trouve le Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) de Metz et le Centre d'Information sur le Droit des Femmes et des Familles (CIDFF) et la Mission Locale. Le CCAS de Metz est un acteur incontournable de la politique sociale municipale. Il propose un ensemble de prestations pour remédier aux situations de précarité ou de difficultés sociales touchant les personnes vulnérables. Il se mobilise notamment dans la lutte contre l'exclusion et le soutien au logement. A ce titre, il travaille en collaboration avec le Point Accueil Ecoute Jeunes (PAEJ) et le 115 à la mise en protection des femmes confrontées à des situations de précarité et/ou de violences intra-familiales et conjugales.

a) Le CCAS de METZ

Le CCAS travaille actuellement à plusieurs projets :

- Point accueil « femmes »
- Meilleure coordination de l'ensemble des vestiaires sur la ville de Metz avec une attention particulière pour les femmes
- Manifestations spécifiques : journée au droit des femmes ...

Un partenariat avec le CHRS est à envisager dans ce cadre pour des actions spécifiques.

b) Le CIDFF de Metz

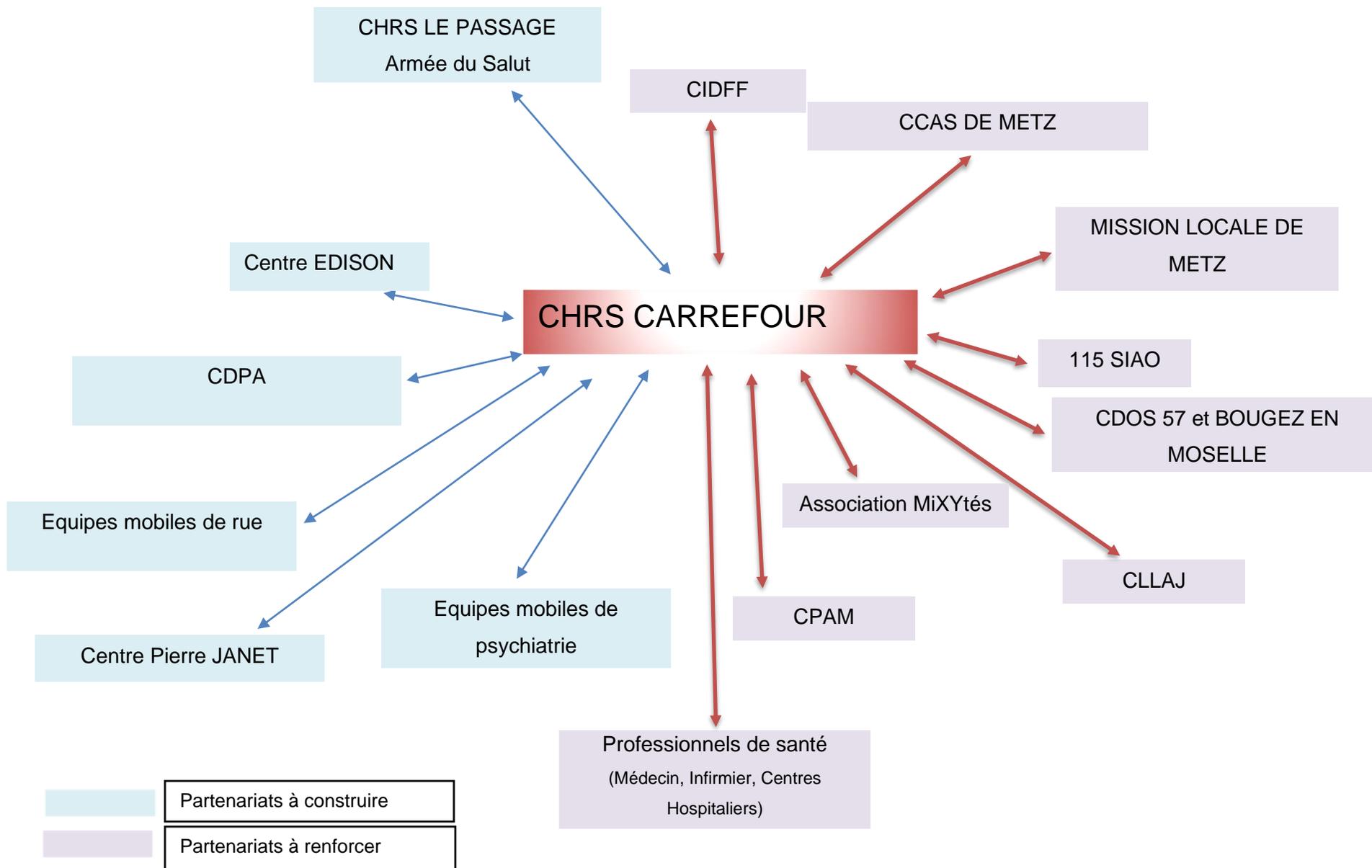
Le CIDFF de Metz est un centre d'information dédié aux droits des femmes et des familles. Sa mission est : accueillir, informer et former. Cette association offre une information juridique gratuite, confidentielle et neutre dans différents domaines : violences et discrimination, droit de la famille, droit au travail et droit du logement, de la consommation et des contrats. Au-delà de cette information juridique elle offre également aux femmes un soutien moral (échanges possibles avec une psychologue, une conseillère conjugale et Claire DUCLOS - Mémoire de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique - 2023

familiale), des interventions collectives visant à la prévention des violences sexistes et sexuelles dans tous les milieux professionnels et non professionnels. Certaines femmes faisant appel à leur soutien peuvent avoir besoin d'une orientation vers un hébergement (en urgence ou non). Dans ce cas les équipes du CIDFF font appel au 115 ou au SIAO. Même si le profil des personnes accompagnées par Carrefour n'est pas fortement représenté dans la population suivie par le CIDFF, un partenariat demeure intéressant pour celles qui en auraient besoin notamment par le biais de « la convention relative à l'hébergement des femmes victimes de violence, en particulier conjugale ».

c) *La Mission locale*

L'équipe éducative est en lien régulier avec les acteurs de la Mission Locale pour tout ce qui concerne l'orientation, l'accès à la formation, à l'emploi et à l'autonomie. Dans le cadre du CPOM il pourrait être envisagé de renforcer la collaboration en proposant une permanence au sein même de Carrefour.

Dans le cadre de la mission qui m'a été confiée, au-delà de fournir les éléments nécessaires au diagnostic partagé j'ai souhaité profiter de cette opportunité pour développer de nouveaux partenariats et renforcer des partenariats existants. Il m'apparaissait qu'il y avait une insuffisance à combler afin de mieux répondre aux besoins de la population accueillie au CHRS. Je souhaite également que le CHRS s'ouvre et s'appuie davantage sur les ressources de son environnement. Pour ce faire j'ai mis en place un groupe de travail qui avait pour objet d'identifier l'ensemble des partenaires qui sont représentés dans la cartographie ci-après :



La mesure des écarts constatés entre le réel et les résultats attendus m'a permis de dresser des préconisations orientées vers l'élaboration d'objectifs et d'un plan d'action visant à améliorer l'offre de service du CHRS. Les perspectives d'amélioration envisagées aujourd'hui dans le cadre de l'adaptation et la diversification de l'offre de service et sur lesquelles j'ai fondé nos échanges avec l'autorité de tarification se déclinent autour de 7 axes clés qui seront repris dans le projet d'établissement et représentent le socle du futur plan d'actions pour diversifier et adapter l'offre de service :

- Les objectifs opérationnels d'organisation du CHRS
- Les objectifs opérationnels de cohérence et de continuité des accompagnements
- Les objectifs opérationnels pour la qualité de vie au travail (QVT)
- Les objectifs opérationnels d'ouverture du CHRS vers l'extérieur
- Les objectifs opérationnels de mise en œuvre de la participation et l'expression du public accompagné
- Les objectifs opérationnels d'insertion sociale et professionnelle
- Les objectifs opérationnels du Plan Pluriannuel d'Investissement (PPI)

La troisième partie de ce mémoire sera uniquement consacrée pour une part à la démarche d'élaboration du CPOM et aura pour objet de présenter les options qui s'offrent à l'association pour adapter et diversifier l'offre de service du CHRS.

3 Conduire et piloter l'adaptation et la diversification de l'offre de service du CHRS grâce à la mise en œuvre d'un CPOM

Cette troisième partie explicitera donc la mise en œuvre effective de l'action que je compte mener pour conduire la réactualisation du projet et le fonctionnement du CHRS. Mon objectif est de permettre aux professionnels de l'équipe de se projeter dans le travail collaboratif et de leur donner les moyens de repenser leur collectif de travail en mode projet. La complexité des situations vécues par les personnes accueillies au CHRS fait qu'aucun acteur ne peut à lui seul apporter les réponses à la multitude des problèmes ou difficultés qui viennent entraver l'évolution des bénéficiaires. Cela renvoie à l'ouvrage de Michel Crozier et Ehrard Friedberg « L'acteur et le système ». Dans celui-ci, ils indiquent que *« l'action collective et la coopération repose sur un minimum d'intégration des comportements des acteurs sociaux ayant des objectifs différents »* « *Le changement est un processus d'apprentissage collectif* ». Ces deux auteurs m'ont permis de bien comprendre que le changement ne se décrète pas mais qu'il s'accompagne. De ce fait, je devrais être garante de l'organisation, de la planification, du partage des tâches selon une coordination précise qui fera l'objet d'une délégation auprès des cadres intermédiaires. Ces derniers s'assureront que chacun sait ce qu'il doit faire et dans quels délais en matière d'accompagnement et de suivi des bénéficiaires. C'est à travers la coordination des actions de chacun qu'il sera possible de garantir une prestation de qualité. Pour autant, il ne s'agit pas pour moi de cloisonner les pratiques en procédant à une simple répartition des rôles. Au contraire, je souhaite mettre en place des collaborations où chacun travaille à un objectif commun et où il devient possible de fusionner les contributions individuelles dans l'action d'accompagnement. Cela nécessite une communication régulière entre les acteurs et une connaissance précise de la progression de l'action collective. De ce fait, les interactions interpersonnelles seront permanentes. C'est qui permettra d'assurer une cohérence globale indispensable à l'efficacité de l'accompagnement dans une éthique de bientraitance

3.1 Les préconisations qui découlent du diagnostic

3.1.1 Les éléments essentiels du plan d'actions

Depuis ma prise de poste j'ai observé l'organisation, les flux de travail, les modes de gestion, le fonctionnement des équipes et j'ai pu établir un certain nombre de constats. Sur le plan de la gestion des Ressources humaines plusieurs éléments sont à noter. En effet, il m'apparaît que la non-existence de cette fonction au sein de l'organisation et de l'équipe de direction entraîne des manques qui peuvent entraîner des conséquences sur

différents domaines impactant l'organisation au quotidien. Le manque de projection des ressources humaines dans le temps et la non-formalisation d'outils de gestion des emplois et des compétences rend difficile l'anticipation des départs à la retraite, des besoins en recrutement, des besoins en compétences par exemple. Le manque de réflexion et d'outils liés au plan de développement des compétences rend difficile le travail sur la professionnalisation et la montée en compétences des professionnels pour satisfaire les besoins des personnes accueillies aujourd'hui et demain. La crise que traverse le secteur social aujourd'hui s'agissant des difficultés de recrutement, de la montée de l'absentéisme et du turn-over, nécessite que cette fonction RH soit formalisée et suivie au sein des associations et des établissements. La prévention des risques, la révision du Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP) dans une version plus facile à utiliser et à partager, la prévention de l'usure professionnelle, l'amélioration des conditions de travail, la polyvalence sont aujourd'hui des chantiers à mener au sein de l'association. Ce sont ces chantiers qui nous permettront demain de lutter contre cette crise des vocations car toutes ces problématiques RH sont des clés importantes pour fidéliser les salariés, attirer des forces vives et des compétences et ainsi assurer la continuité et la qualité de nos accompagnements.

Au regard de ces différents constats, je pense qu'il serait nécessaire de renforcer l'équipe de Direction de l'Association de compétences RH pour que le CHRS puisse bénéficier des différentes actions RH qui en découleront : Plan de développement des compétences, GPEC, travail sur l'amélioration des conditions de travail avec le IRP, la médecine du travail, mises en place d'outils et de tableau de bord (effectifs, pyramide des âges, ancienneté, absentéisme, turn-over), professionnalisation des recrutements en lien avec la GPEC, travail sur la polyvalence et les complémentarités dans les équipes...

A cet égard, je propose la création d'une fonction de Direction adjointe mutualisée sur les différents établissements de l'Association Carrefour pondérée à 0.30 ETP sur le CHRS. Cette direction adjointe aurait pour mission la gestion des RH (Formation, GPEC, la refonte et l'actualisation des fiches de fonctions, Conditions de travail, prévention des risques et refonte du DUERP, création d'outils et de tableau de bord, relation avec les IRP avec le Directeur, Recrutement).

De toute évidence, l'association Carrefour et le CHRS a besoin d'un cadre plus formalisé. Les procédures ne sont pas révisées ni regroupées, il n'existe pas de système de gestion documentaire, les procédures sont mal connues des salariés, il n'existe pas de lieu où elles peuvent être consultées. Les modes opératoires et les processus de travail ont besoin d'être formalisés, pour être partagés, utilisés et transmis aux nouveaux salariés. La saisie des données nécessaires à la gestion des dossiers résidents n'est pas normée, le qui fait quoi est mal défini. Il existe trop de zones de flous ce qui entraîne des dysfonctionnements : dossiers incomplets, pb de facturation, difficulté de suivi ... Les salariés n'utilisent pas

toujours le logiciel correctement. Ceci engendre un problème de fiabilisation des données et donc des statistiques qui rend les travaux de rendus de données aux financeurs ou autres difficiles et fastidieux.

Les projets de l'association et du CHRS nécessitent un suivi et une coordination qui à l'heure actuelle ne peuvent pas être confiés aux cadres qui ont déjà une charge de travail conséquente et à qui il manque probablement certaines connaissances et compétences en management de projet des établissements sociaux. Or beaucoup de projet doivent être mené dans les temps à venir : la réécriture du Projet d'établissement, le CPOM du CHRS, l'évaluation selon le nouveau référentiel de l'HAS du CHRS, l'amélioration continue ...

La situation actuelle nécessiterait la création de la fonction « chargé d'études et de développement » pour coordonner l'ensemble des projets de l'association et donc ceux du CHRS, travailler sur la fiabilisation des statistiques, la gestion documentaire et la révision des procédures. La création de cette fonction permettra de travailler également sur la veille documentaire, le suivi des RBPP, des Appels à Projets (AAP) de la législation Ainsi, Il deviendra davantage possible de développer les partenariats, de les formaliser grâce à des conventions de coopération.

Il convient donc de proposer la pérennisation du poste de chargé d'études et de développement mutualisé sur l'ensemble des établissements de l'association. 0.30 ETP de ce poste émargerait sur le budget du CHRS. En 2020, la DDETS avait débloqué un CNR de 7000 € pour travailler le diagnostic du CPOM. Cette somme a servi à financer une partie de ce poste qui est déjà créé mais pas financé dans son ensemble. Ses missions : la réécriture du projet d'établissement et la mise en place d'une démarche participative pour sa construction, le CPOM du CHRS, l'évaluation, la gestion documentaire et les procédures, la fiabilisation des statistiques, la refonte des outils de la loi 2002-2.

Concernant la qualité du service rendu et plus globalement l'amélioration continue, quelques points sont également à renforcer :

S'agissant de la continuité des accompagnements :

- La procédure de gestion de crise est à revoir, le processus de signalement des évènements indésirables et leur traitement est à renforcer, les outils de l'accompagnement sont à réviser ; contrat de séjour, projet d'accompagnement individuel, la procédure d'admission est à actualiser.
- Globalement, je pense qu'il faut davantage mettre en avant le droit des personnes accompagnées dans les pratiques du CHRS et travailler sur le concept d'éthique et de bientraitance qui n'est pas d'après moi suffisamment développé au sein de l'association.
- Renforcer le travail sur les Règlements Généraux sur la Protection des Données (RGPD), la sécurisation des données du résident et la confidentialité sont à travailler avec les équipes.

Au regard de ces différents constats et de façon à assurer la continuité de service il est nécessaire et même indispensable de s'appuyer sur des process définis qui seraient harmonisés au sein de l'association et partagés notamment en cas d'évènements inattendus ou indésirables.

Un autre point apparaît comme tout aussi important il s'agit de l'analyse des pratiques afin d'assurer des prestations de qualité dans une logique d'amélioration continue de l'offre de service. Je pense qu'il est important que les professionnels puissent mettre en partage dans l'après-coup des expériences vécues. J'estime que cela favorise la professionnalisation et le perfectionnement des modalités d'intervention et d'accompagnement ainsi que l'acquisition de nouveaux savoirs et savoir-faire applicables dans le cadre de l'accompagnement des personnes accueillies. Je veux donner aux professionnels la possibilité d'évoquer les situations auxquelles ils sont confrontés en présence d'un intervenant extérieur pour approfondir dans le cadre d'études de cas leurs résonances émotionnelles. La mise en place de séances d'analyse des pratiques professionnelles donnera l'occasion d'aborder la question de la bientraitance et celle de l'éthique qui est selon moi une philosophie de l'action, un questionnement critique qui permet un éclairage de la pratique. L'éthique s'éprouve dans l'acte.

Je souhaite mettre en place ces temps de réflexion et de partage parce qu'ils constituent un élément indispensable pour lutter contre l'usure professionnelle et la démotivation.

Les éléments qui viennent d'être développés ci-dessus ne sont qu'une partie du plan d'actions que l'on trouve dans les annexes. J'ai fait le choix de mettre en avant les éléments du plan d'actions qui me permettraient d'indiquer mon positionnement en tant que directrice. Lorsque l'on se reporte au document dans son ensemble on a une idée plus exhaustive de l'ensemble des objectifs et des actions prévus.

Par ailleurs, il me semble nécessaire de préciser qu'en tant que directrice, je suis garante de la mise en œuvre et de l'application des droits des résidentes, aussi toutes les actions mises en place seront construites au regard du droit des usagers.

3.2 Adapter et diversifier l'offre de service grâce au CPOM : une démarche de management participatif

Ma mission m'a amenée à gérer des personnes, à animer des équipes, à être responsable de la conduite et du pilotage du projet. Cela a nécessité que je déploie des compétences managériales. Il m'a fallu également planifier, décider, motiver, encourager l'initiative, les collaborations, la cohésion d'équipe. C'est à travers la question du sens que je suis parvenue à fédérer les acteurs autour d'un projet partagé, le CPOM. L'un des enjeux était l'adaptation et de la diversification de l'offre de service du CHRS. Un autre enjeu consistait à renforcer la place et la participation des personnes accompagnées. S'agissant des professionnels, l'objectif était d'intégrer dans le quotidien des comportements collaboratifs indispensables au bon fonctionnement et à la qualité des prestations offertes. Pour ce faire, mon souhait a été d'associer les équipes à toutes les étapes de la démarche soit par l'intermédiaire du groupe de travail dédié, soit lors d'échanges et de séances de travail spécifiques avec l'équipe éducative.

J'ai évidemment conscience qu'engager le changement peut déséquilibrer l'organisation, aussi, il me faudra verrouiller ce qui fonctionne bien avant d'enclencher la nouvelle dynamique du plan d'actions. Ce risque j'en suis consciente mais je suis prête à le prendre car si je n'engage pas le CHRS dans cette voie et que je ne déploie pas l'ensemble des actions proposées dans le plan d'actions, la qualité des prestations viendrait à en pâtir et la mission même du CHRS pourrait être remise en cause par l'autorité de tarification.

Aussi, pour mener à bien ma mission j'ai construit une méthodologie en différentes phases soutenues par un plan de communication.

3.2.1 Le déroulé de la mission

« Il n'existe pas de règle incontournable pour définir ce qui provoque le démarrage du projet. Par contre, il est admis qu'un projet ne doit pas démarrer de manière floue et qu'il est nécessaire de créer un acte de naissance du projet. »³⁶

Aussi mon action s'est déroulée en 3 phases, l'une concernait l'étude du cahier des charges et la création de la méthodologie du projet, la seconde concernait le travail de diagnostic en collaboration avec les équipes, les résidentes et les partenaires et enfin, la troisième phase a été dédiée à la détermination de nos objectifs à 5 ans et à la création du plan d'actions et des fiches actions.

³⁶ Maes, J et Debois, F (2023). La boîte à outils du chef de projet (pp. 14-15). Dunod

De plus, ces trois phases ont été précédées par un plan de communication qui consistait à informer les personnels, les résidentes et les partenaires de notre engagement dans le projet d'adaptation et de diversification de l'offre de service du CHRS adossé à la démarche CPOM.

A) La communication sur le projet, un préalable incontournable

Tout projet nécessite d'établir une phase de communication, élément essentiel de l'adhésion et de l'appropriation des acteurs. C'est sans nul doute l'un des facteurs clés de la réussite du projet.

a) *La communication auprès des personnels*

En lien avec le directeur, j'ai organisé une réunion plénière pour informer l'ensemble des salariés de l'engagement de l'association dans une démarche de signature d'un CPOM. Cette réunion avait pour objectif de leur faire comprendre les enjeux du CPOM quant au repositionnement de l'offre de service du CHRS. Ils devaient également savoir que l'on répondait à une obligation légale et surtout qu'ils seraient associés à toutes les étapes du projet. Ce temps d'échange m'a permis de répondre aux différentes interrogations, de dissiper quelques incompréhensions et ainsi de désamorcer d'éventuelles résistances au projet. Les IRP étaient également présents à cette réunion.

Par la suite, j'ai constitué un groupe de travail composé de l'équipe éducative du CHRS, de la responsable du pôle éducatif, d'un membre du bureau, d'un professionnel de la veille, un professionnel de l'accueil et un de la restauration. Ce groupe de réflexion avait pour objectifs de travailler sur les besoins et les attentes des résidentes. Pour leur permettre d'identifier clairement les besoins et les attentes je les ai amenés à utiliser un outil : la matrice des activités que l'on retrouve dans la deuxième partie de ce mémoire. Une autre séance de ce groupe de travail a été consacrée au positionnement du CHRS dans son environnement afin de mesurer les forces et les faiblesses de l'établissement. Pour ce faire je leur ai fait découvrir et utiliser la matrice SWOT, elle aussi présentée dans la seconde partie de ce mémoire.

Je tiens à préciser qu'à chaque réunion CSE un point sur l'avancement du CPOM et des négociations avec la DDETS est inscrit à l'ordre du jour.

b) *La communication des résidentes*

Les résidentes ont été invitées à une réunion d'information qui avait pour objectif de leur présenter la démarche du CPOM et de leur faire entrevoir les retombées concrètes pour

leur vie quotidienne. Lors de ce temps d'échanges je leur ai signifié qu'elles seraient associées au projet et que leur participation était attendue et indispensable.

S'en est suivi la constitution d'un groupe de parole, une enquête de satisfaction et des entretiens libres sur leurs parcours de vie. L'ensemble des concertations ont permis de nourrir le diagnostic et d'orienter le plan d'actions.

c) *La communication auprès des partenaires*

Pour ce qui concerne les partenaires, j'ai fait le choix de leur adresser un courriel les informant que nous entrons dans une démarche de construction et de signature d'un CPOM. Dans cette communication, je leur ai proposé de les rencontrer pour faire un bilan de notre collaboration et envisager des améliorations pour l'avenir. Cette rencontre était possible à distance (visio-conférence ou entretien téléphonique) ou en présentiel. Par ce biais ils ont été associés à la démarche et le fruit de ces échanges a permis d'étayer le diagnostic et le plan d'actions qui en a découlé.

Une fois le CPOM signé, un récapitulatif du plan d'actions à 5 ans du CHRS sera présenté à l'ensemble de ces acteurs. Il fera également l'objet d'une présentation spécifique en Assemblée Générale.

Un point spécifique en réunion CSE sera également prévu.

B) La phase 1 : analyse du cahier des charges du CPOM et mise en place d'une méthodologie de projet

L'arrêté du 25 octobre 2019 fixant le contenu du cahier des charges du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens prévus à l'article L. 313-11-2 du code de l'action sociale et des familles pour les établissements mentionnés à l'article L. 345-1 instaure un cahier des charges du CPOM à destination des CHRS. Il m'a fallu prendre connaissance de ce cahier des charges, le décrypter et m'informer des différentes consignes éditées à cet égard notamment par la Fédération des Acteurs de Solidarité (FAS). Cette phase d'étude documentaire m'a permis de comprendre les enjeux et les attendus du CPOM et ainsi orienter mes réflexions quant à la construction d'une méthodologie de projet pour construire le CPOM du CHRS de manière partagée avec la DDETS tout en associant les salariés, les résidentes, les administrateurs et les partenaires. La difficulté consistait à traduire le cahier des charges dans une méthodologie facile à lire et à utiliser afin d'en permettre l'appropriation par l'ensemble des acteurs. Ce travail de traduction a été assez fastidieux mais m'a permis de maîtriser davantage le cahier des charges. Ma participation aux différentes rencontres ou réunions organisées par la FAS au sujet du CPOM ainsi que le guide qu'ils ont publié constituent encore aujourd'hui une réelle source d'information et un réel soutien tant les apports et les retours d'expériences sont riches.

C) La phase 2 : La construction du diagnostic partagé

a) *L'implication des professionnels*

Cette phase de diagnostic avait pour objet d'objectiver les modes d'accompagnements proposés au CHRS. Dans ces conditions il s'avérait nécessaire de produire une instruction à charge et à décharge C'est pour cette raison que j'ai souhaité utiliser lors de deux réunions du groupe de travail la matrice SWOT qui précisément permettait de façon simple pour les personnes associées à la démarche d'identifier les forces et les faiblesses du fonctionnement actuel du CHRS. Cet outil permettait également de détecter les opportunités et les menaces qui pourraient concerner le CHRS.

L'utilisation de la matrice SWOT m'a demandé de dégager un temps pour en préciser son utilisation et pour faire en sorte que les personnels puissent s'approprier l'outil. J'ai initié la même démarche pour ce qui concerne la matrice des activités.

Ces deux outils ont été accueillis favorablement par les participants car ils ont grandement facilité le travail d'identification, d'objectivation et de synthèse. On peut considérer que cette démarche s'est inscrite dans un temps de formation et de professionnalisation qui a rebooster la motivation des professionnels qui se sont sentis outillés et reconnus.

b) *L'implication des résidentes*

Engager une démarche concernant le devenir du CHRS nécessite impérativement la participation et l'implication des premières concernées, les résidentes. Pour se faire il m'a fallu imaginer et mettre en place des modes de participation qui permettaient de recueillir la parole des résidentes. Ainsi, j'ai mis en place trois modes de consultation :

- Le groupe de parole
- L'enquête de satisfaction
- Les entretiens individuels libres sur les parcours de vie

Il convient de préciser que les résidentes n'étaient pas coutumières de ce type de sollicitation et qu'il a fallu un certain temps pour qu'elles adhèrent à ma proposition. Cela m'a demandé de réitérer à plusieurs reprises ma demande de participation via les équipes éducatives. Mais finalement, celles qui ont adhéré y ont trouvé un espace de parole qui leur a apporté de la reconnaissance, du réconfort et de la bienveillance Elles se sont dit satisfaites qu'on leur demande leur avis et qu'on les associe à la démarche. On peut estimer que ce qu'elles ont vécu sur ces temps, sans qu'elles en soient vraiment conscientes, a quelque chose à voir avec la citoyenneté. Ce qui me permet de penser cela, c'est qu'elles ont parfaitement ressenties qu'on leur donnait une place dans la vie de la collectivité et que l'on tenait compte de leur avis.

c) *L'implication des partenaires*

Compte tenu de la complexité des situations vécues par les résidentes du CHRS aucun acteur à lui seul n'a la capacité de répondre à l'intégralité des besoins des personnes accueillies. De ce fait, le partenariat s'avère indispensable non seulement pour traiter les situations mais aussi pour construire des parcours de vie et favoriser l'accès à l'autonomie. Dans ces conditions, c'est bien l'expertise des différents acteurs du territoire qu'il convient de mobiliser. Ainsi, le CPOM représente une réelle opportunité pour renforcer les liens de partenariat et de coopération. C'est pour toutes ces raisons que j'ai contacté et invité l'ensemble des partenaires à participer à l'élaboration de ce diagnostic. Ces temps d'échanges ont été des moments privilégiés et ont permis d'instaurer une reconnaissance mutuelle et un climat de confiance.

D) La phase 3 : la détermination de nos objectifs à 5 ans et à la création du plan d'actions

L'élaboration du CPOM nécessite d'établir un plan d'actions qui va permettre d'obtenir les moyens en adéquation avec les objectifs. Pour construire ce plan d'actions j'ai procédé de la manière suivante.

Dans un premier temps, j'ai analysé les données du diagnostic partagé puis j'ai déterminé des axes d'actions déclinés en objectifs et en fiche actions. Le tableau joint en annexe numéro 2, construit avec le groupe de travail réunissant professionnels et membres du bureau apporte toutes les indications relatives au plan d'actions présenté à la DDETS. Il constitue notre projet pour le CHRS à 5 ans et a engendré une réécriture du projet d'établissement qui s'est fait de manière conjointe.

a) *Architecture du plan d'actions et de ses fiches actions*

Le plan d'action est un tableau présentant 7 axes opérationnels déclinés en domaines puis en objectifs, en actions, en buts, calendriers indicateurs et moyens.

Chaque objectif du plan d'actions est décliné en fiche actions. Les fiches actions détaillent le domaine rattaché à l'objectif, sa thématique, ses finalités, les actions à effectuer pour réaliser l'objectif, la période de réalisation, les coûts de l'investissement, les coûts de fonctionnement, les personnes référentes et les indicateurs pour suivre la réalisation de l'objectif et mesurer l'action.

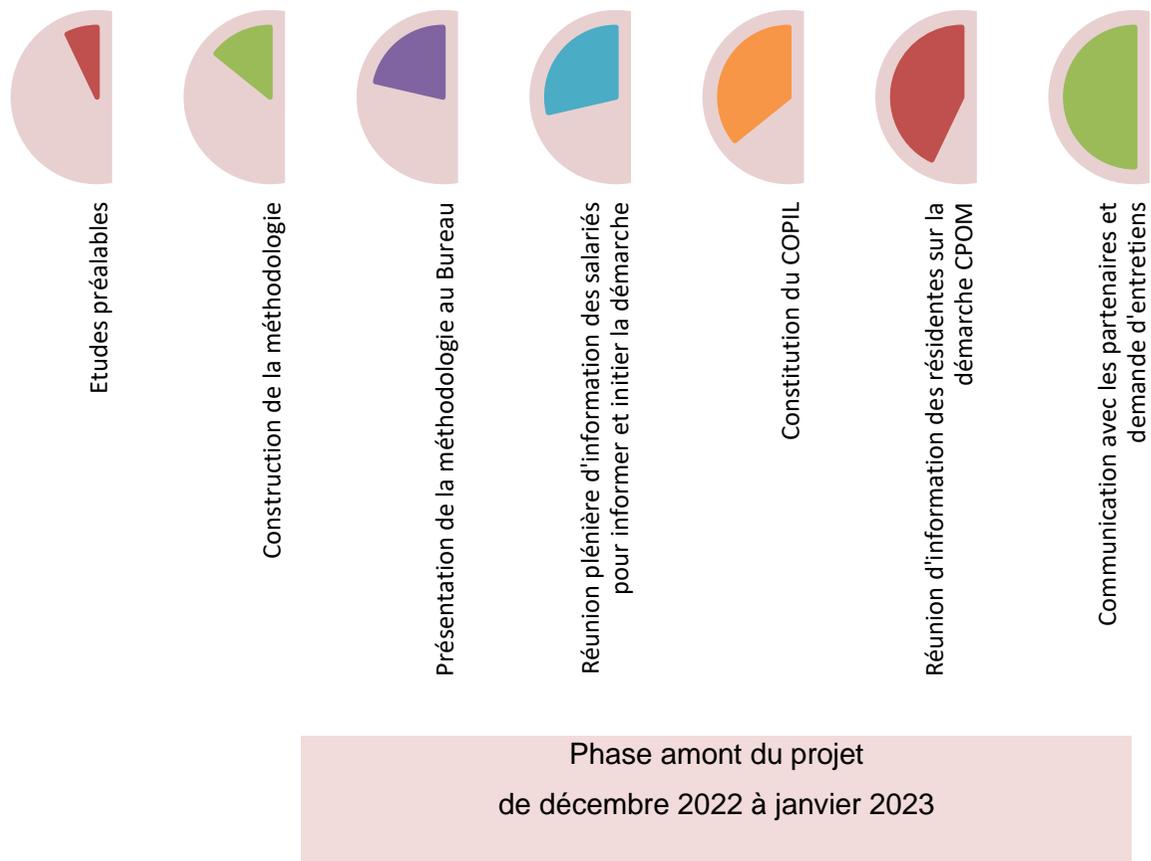
Tout comme l'élaboration du diagnostic et du plan d'actions pour le projet, le travail sur les fiches actions a été coordonné par mes soins et a été réalisé collectivement entre la

direction (le directeur, moi-même, la responsable du pôle éducatif) et le groupe de travail. (cf. annexe numéro 3).

Comme tout projet et dès sa conception, il convient de déterminer les indicateurs d'évaluation. L'évaluation permettant de mesurer les écarts entre ce qui était programmé et ce qui a été réellement réalisé afin de leur donner une signification et apporter les correctifs nécessaires.

3.2.2 Un projet planifié dans le temps

Phase Amont :



Diagnostic et plan d'actions :



Démarrage du diagnostic



Analyse de population CHRS au
07/12/2022 avec le groupe de
travail



Réunion du groupe de travail :
matrice des activités



Démarrage des entretiens
partenaires



Première réunion groupe de
travail SWOT



Deuxième réunion groupe de
travail SWOT



Groupe de parole résidentes CHRS



Enquête de satisfaction résidentes
du CHRS



Démarrage entretiens de parcours
de vie



Fin des entretiens partenaires



Analyse de l'ensemble des données
et écriture du diagnostic

Construction du Diagnostic et du plan d'actions
de janvier 2023 à février à mai 2023

Négociation avec la DDETS et mise en œuvre et évaluation :



Réunion d'ouverture du CPOM avec la DDETS



Construction du plan d'actions avec le groupe de travail



Présentation à la DDETS du diagnostic et du plan d'actions



Rédaction des fiches actions avec le groupe de travail



Présentation des fiches actions à la DDETS



Apports de compléments si nécessaire, avec le groupe de travail



Réunion de clôture de CPOM avec la DDETS



Réunion plénière de présentation du projet du CHRS 2024-2028



Démarrage de la mise en oeuvre du projet



Evaluation des actions mises en place



Bilan pour la construction du prochain CPOM

Négociation avec la DDETS et signature du CPOM de juin 2023 à décembre 2023

Mise en œuvre, évaluation et bilan de janvier 2024 à décembre 2028

3.2.3 La construction du budget base zéro

Le CPOM permet à l'association de se dispenser de la production d'une proposition budgétaire annuelle.

Toutefois, le cahier des charges impose la réalisation d'un budget base zéro. C'est à partir de ce budget que seront déterminées la répartition et les évolutions des moyens matériels et humains.

En réalité pour construire ce budget, je me suis basée sur le dernier budget exécutoire 2023 du CHRS auquel j'ai rajouté les moyens budgétaires demandés dans le cadre du CPOM (humaines et matériels) que j'ai réparti dans les groupes budgétaires correspondants. Ce travail a été réalisé en collaboration avec la responsable du pôle administration et finances de l'association et la trésorière adjointe de l'association.

Ci-dessous présentation du budget tel qu'il a été soumis à la DDETS :

DEMANDE DE MOYENS SUPPLEMENTAIRES DANS LE CADRE DE LA REALISATION DES ACTIONS DU CPOM 2024-2028

Moyens humains				Moyens matériels		
POSTE	ETP	MONTANT /AN	FINANCEMENT		MONTANT	
Direction adjointe	0.30	13 990 €	DDETS	FORMATION*	11 000	DDETS
Chargé d'études et de développement	0.30	12 905 €	DDETS	TRAVAUX HUMANISATION	180 000 €	DDETS**/AAP HUMANISATION
Educateurs spécialisés	1 partagé pour le pôle jeunesse , soit 0.5 pour carrefour	30 017 €	DDETS	AMORTISSEMENT DES TRAVAUX D'HUMANISATION	12 000 € /AN	DDETS
	1	30 017 €	DDETS			
Conseiller en économie sociale et familiale	0.5	16 442 €	DDETS	EQUIPEMENTS INFORMATIQUES	3 000 €	CLUBS SERVICES
				AMELIORATION DES LOCAUX PROFESSIONNELS	4 000 €	PPI
Psychologue	0.20	8 298 €	DDETS	AMENAGEMENT DES LOCAUX	30 000 €	SUBVENTIONS ET PPI
Charges sociales ensemble des postes		45 214 €	DDETS			
TOTAL		156 883 €	DDETS			

- *Formations pour l'équipe éducative : accompagnement santé (conduite addictive, santé mentale), informatique, parentalité, droits fondamentaux des personnes accompagnées, soit 10 jours de formation.
- ** 50% du montant des travaux, soit 90 000 €
- Création des postes sur le pôle éducatif :
 - dans le cadre du poste d'ES partagé pour le pôle jeunesse l'ETP temps plein est réparti sur deux structures différentes, donc en réalité 50% du coût pour l'association Carrefour.

Conclusion :

Augmentation du groupe 2 : 156 883 € (rémunérations chargées) - Augmentation du groupe 3 : 12000 € (Amortissement)

CNR : 90 000 € plan travaux humanisation + 11 000€ formations

Le budget base 0 :

PROPOSITION DE BUDGET BASE 0

	CHARGES	PRODUITS
Groupe 1	178 834,00 €	1 019 009,00 €
Groupe 2	766 078,00 €	6 957,00 €
Groupe 3	81 054,00 €	
TOTAL	1 025 966,00 €	1 025 966,00 €

Taux directeur 1.5%

Cette proposition est établie sur la base du budget exécutoire 2023 avec un taux directeur de 1.5%.

Il tient compte également des propositions faites dans le cadre du CPOM concernant :

- Les créations de postes sollicitées dans le plan d'actions
- La participation aux travaux d'humanisation des locaux
- Les formations spécifiques à l'accompagnement du public

Il faut préciser que dans le cadre de notre plan d'actions ayant servi de support à la détermination du budget base zéro, d'autres modes de financement sont envisagés pour la réalisation de certaines actions : subventions, projet d'humanisation, appels à projet, crédits non reconductibles, participation de clubs services ...

3.3 La mise en place d'un CPOM, une projection vers l'avenir et l'adaptation et la diversification de l'offre de service

Mon projet au travers de ce CPOM est que les modalités d'accompagnement s'intensifient, se diversifient et soient davantage individualisées au regard de la situation de chaque résidente, de son projet de vie, de ses potentialités.

J'estime qu'il convient de s'autoriser à penser que d'autres formes d'hébergement que le collectif sont possibles dans la durée et que bien évidemment cela nécessite un accompagnement davantage tourné vers la vie en autonomie, soit en interne dans un appartement tremplin, soit en externe dans un appartement IML avec un accompagnement adapté. Ces paliers constitueraient des étapes d'évolution et sécuriseraient l'accès au logement autonome.

A ce jour, les accompagnements réalisés s'appuient essentiellement sur la vie en collectivité et que c'est précisément ce que la plupart des filles souhaitent fuir assez rapidement après leur admission. La perspective d'un chez soi encadré est une réelle alternative pour ces résidentes qui pour certaines vivent le CHRS comme une forme d'enfermement dès lors qu'elles éprouvent un sentiment de sécurité. C'est aussi ce qui génère parfois des comportements inadaptés. En effet le public étant jeune et plutôt immature, elles revendiquent une indépendance sans en mesurer les obligations et les contraintes. C'est en cela que l'accompagnement reste indispensable mais qu'il doit prendre une nouvelle dimension.

C'est pourquoi, j'ai, avec les équipes, imaginé d'autres modalités d'hébergement que l'on retrouve dans le plan d'actions à l'axe 7 et qu'il me semble pertinent de détailler ici pour bien comprendre la dynamique d'évolution en interne que je souhaite impulser.

3.3.1 La diversification des modes d'accueil

A) Les appartements tremplin

Je projette de mettre en place deux appartements tremplin au sein du CHRS. Ces appartements pourront être aménagés dans les anciens espaces de l'auberge de jeunesse et du Centre international de séjour de Carrefour laissés vacants depuis l'ouverture de la nouvelle auberge de jeunesse en juin 2023. Les travaux à réaliser pour la mise en place de ces deux studios seront financés par le CPOM pour partie et par un projet d'humanisation des locaux que l'on compte engager pour le CHRS avec l'ANAH. L'ameublement des studios sera financé entre autres par une subvention demandée par l'intermédiaire d'un appel d'offre de la Région Lorraine et éventuellement par une sollicitation engagée auprès

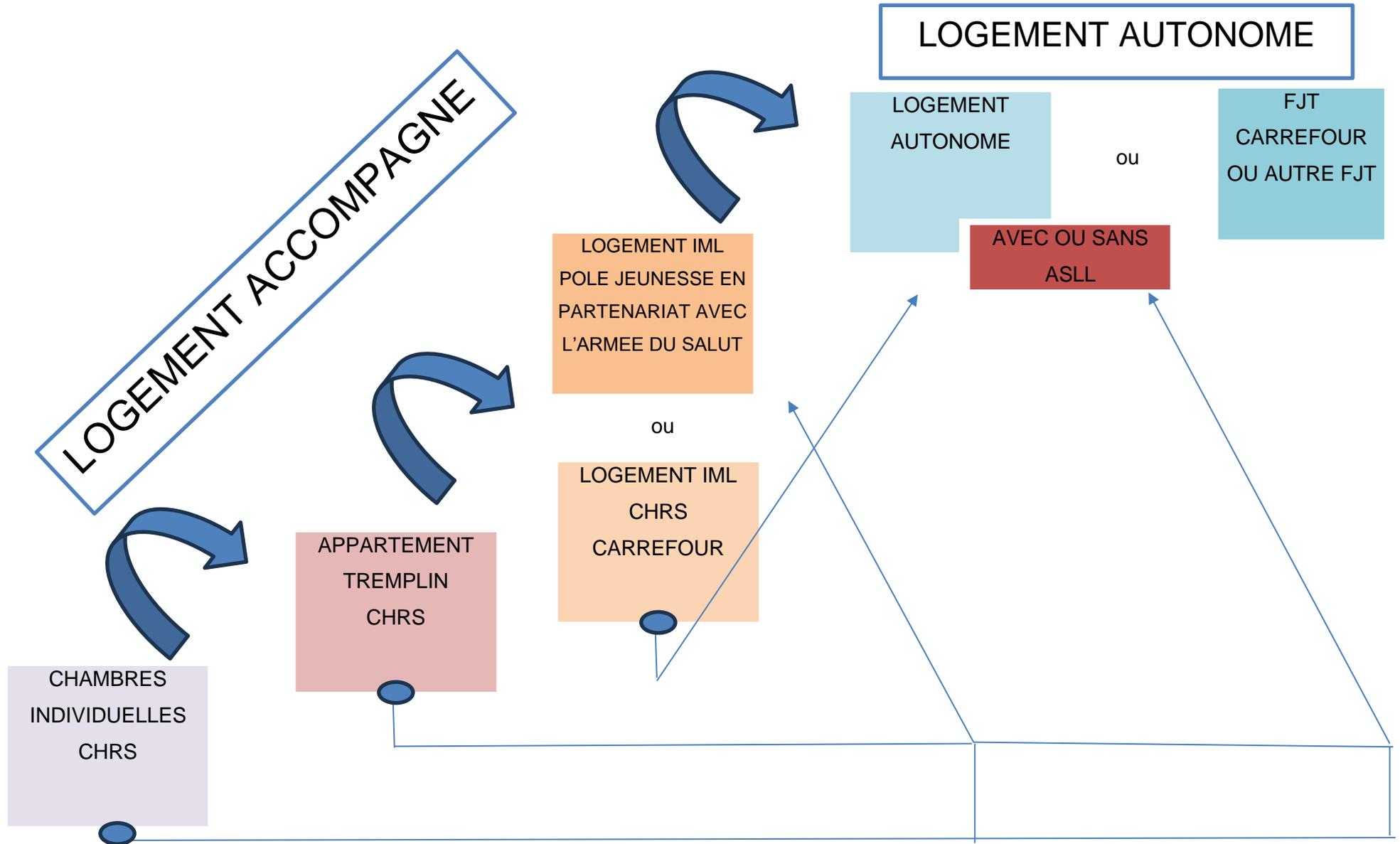
d'un club service messin. Ces deux appartements tremplin seront des appartements d'apprentissage, un tremplin vers le logement autonome. Les résidentes y découvriront la vie en appartement à l'intérieur du collectif « CHRS » et bénéficieront d'un accompagnement adapté et renforcé sur les apprentissages du savoir habiter et de l'autonomie.

B) Le pôle jeunesse en partenariat avec le CHRS le passage de l'Armée du Salut

A l'heure actuelle, sur le bassin messin, deux CHRS ont une spécificité jeunesse : le CHRS le passage qui accueille des jeunes hommes entre 18 et 25 ans et le CHRS Carrefour qui accueille des jeunes femmes. Il m'a semblé intéressant de mutualiser nos connaissances du jeune public, nos savoir-faire et nos expériences pour capitaliser cette expérience jeunesse et développer ensemble des activités liées à la jeunesse dans une perspective du logement d'abord et un processus de mutualisation des moyens. J'envisage notamment, dans le cadre de ce partenariat la création d'une offre d'hébergement « jeunesse » accompagnée en diffus. Un partenariat établi et formalisé entre l'Armée du Salut et l'association Carrefour favoriserait au sein de ce pôle jeunesse la logique de parcours pour les jeunes femmes et les jeunes hommes ayant acquis une autonomie suffisante au sein de ces deux CHRS. Ces logements en diffus fonctionneraient grâce à l'intermédiation locative (IML) et les accompagnements spécifiques mis en place auraient pour seuls objectifs l'insertion et l'inclusion sociale de ces jeunes gens. Pour mener à bien ce projet j'ai demandé dans le cadre du CPOM la création d'un ETP d'éducateur spécialisé mutualisé à part égale sur les deux structures.

C) Une offre d'hébergement en IML pris en charge par Carrefour

Si le pôle jeunesse peinait à se mettre en place ou en complément de celui-ci, j'envisage la création d'une offre d'hébergement en IML plus conséquente que celle qui existe actuellement afin de pouvoir inscrire les femmes du CHRS ayant acquis suffisamment d'autonomie et de compétences dans une logique de parcours vers le logement autonome. Cela pourrait être un second tremplin pour préparer ces jeunes femmes à la vie dans leur appartement. Pour prendre en charge l'accompagnement des jeunes femmes en appartement tremplin ou en IML « Carrefour », nous avons sollicité des financements de postes supplémentaires dans le cadre du CPOM : un poste d'éducateur spécialisé et un 0.50 ETP de Conseillère en économie sociale et familiale. Ci-après, on trouve la projection de la logique de parcours vers le logement autonome pour les jeunes femmes accueillies que je souhaite bâtir à Carrefour. De plus, en annexe numéro 3, il est possible de consulter la fiche action 7.1.1 de l'axe 7 du plan d'action consacrée à l'accueil expérimental et la diversification des modes d'accueil.



L'un de mes objectifs est de faire en sorte d'ouvrir de nouveaux horizons pour que ces jeunes femmes comprennent qu'il y a des ailleurs possibles. C'est à partir de cette perception qu'elles auront d'un parcours de vie désirable qu'elles parviendront à se responsabiliser et à devenir actrices de leur propre vie.

Cela nécessite que l'organisation mette en place les adaptations nécessaires pour qu'elle s'adapte réellement aux besoins des publics accueillis et pour faire en sorte que cela ne soit pas le public qui soit contraint de s'adapter en permanence à l'organisation. Même s'il faut prendre en compte que la vie en collectivité nécessite des formes d'organisation et de respect des règles mais en il est de même pour la vie en société.

Mettre en œuvre des modes d'hébergement et d'accompagnement différents et complémentaires contribuent à redonner sens aux missions éducatives des équipes mais également à lutter contre l'usure professionnelle.

3.4 Evaluer le plan d'actions

« Les pouvoirs publics ont souhaité depuis la loi de 2002 forcer les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) à entrer dans une logique plus gestionnaire et plus normalisée. Aussi l'articulation plus forte entre les CPOM (contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens), le rythme et le contenu de l'évaluation, mais aussi l'exigence de compétences des organismes d'évaluation, contribue largement à renforcer le contrôle de l'État et des financeurs et au respect d'objectifs nationaux et régionaux.

On assiste ainsi à une quasi-copie du modèle sanitaire avec les mêmes risques de difficultés d'adaptation aux besoins des territoires et des usagers. »³⁷

La mise en œuvre du CPOM sera effective dès la date d'entrée en vigueur précisée dans le contrat.

Pour en assurer le suivi, les indicateurs définis au moment de la négociation (cf. Plan d'actions et fiches actions annexe 2 et 3) seront suivis et transmis annuellement aux services de l'Etat.

Un dialogue de gestion a minima, à mi-parcours du CPOM permettra d'établir un premier bilan entre le CHRS Carrefour et l'autorité de tarification, à savoir la DDETS et d'adapter si besoin les actions prévues dans le CPOM.

Aussi, je serai vigilante à la tenue de points d'avancement réguliers entre les parties prenantes du contrat. J'attacherai également une importance particulière à la bonne réalisation du dialogue de gestion avec la DDETS, il sera l'occasion de faire le point sur l'avancement des objectifs, évaluer la pertinence des actions dans le temps et envisager des ajustements si nécessaire. Il permettra également d'évaluer l'évolution de l'offre de

³⁷ <https://www.weka.fr/action-sociale/dossier-pratique/evaluation-et-qualite>

service. Je prendrai soin de définir avec mes interlocuteurs de la DDETS, nos modalités d'échanges et l'échéancier de nos rencontres pour ce suivi et je ferai en sorte qu'elles soient inscrites dans le contrat.

Chaque année, je veillerai à ce qu'un bilan soit établi. Ce bilan fera état de la réalisation des objectifs fixés dans le cadre du CPOM au regard des indicateurs de suivi définis au préalable pour chaque action. Un compte rendu de ces rencontres sera établi.³⁸

Cette phase d'évaluation sera mise en lien avec le nouveau référentiel d'évaluation des ESSMS de l'HAS.

3.5 Mes motivations pour le CHRS Carrefour

Avant de conclure, il m'apparaît important de présenter les motivations qui guident mon action au quotidien, pour le CHRS et les résidentes qui y séjournent et qui y sont accompagnées. Elles représentent la vision que j'ai de ma fonction de direction pour cet établissement et les valeurs qui m'animent au quotidien.

En effet, en tant que directrice, je souhaite instaurer un type management qui favorisera l'engagement individuel et collectif de tous les acteurs, afin qu'ils puissent s'engager et s'impliquer pour répondre au mieux aux besoins réels des jeunes femmes accueillies au CHRS. J'estime que c'est grâce à la compétence de chacun et à la vision commune et partagée du sens et des valeurs qui fondent l'action, qu'il devient possible de mettre en place des modes d'intervention et des actions concrètes visant à un accompagnement de qualité. C'est bien de cette façon que je compte honorer ma fonction de direction, soutenue par l'interdépendance des métiers qui s'exercent au sein du CHRS et par l'exigence d'une prise en charge de qualité qui, elle, résulte de la répartition optimisée des compétences individuelles et collectives. Je considère que l'émergence d'une prise en charge de qualité, répondant aux besoins réels des usagers, est le résultat d'une mise en cohérence des actions. Celles-ci doivent en permanence être développées et orientées pour mettre l'utilisateur au cœur du processus en termes d'objectifs. Elles doivent générer une responsabilité collective dans un cadre défini et cohérent qui lui résulte du projet d'établissement. J'estime que l'individualisme même compétent est contre-productif, car il ne permet pas d'améliorer le niveau de la prestation de service. C'est pour cette raison, que je souhaite instaurer un management participatif, qui a pour objectif au-delà de mobiliser les professionnels, d'apporter une clarification des tâches et des fonctions afin d'aller vers une co-construction et un décloisonnement des modes d'accompagnements, adaptés à la singularité et la complexité des situations des jeunes femmes accueillies. Celles-ci ne

³⁸ Les éléments de mise en œuvre tels que sont définis dans le texte sont largement inspirés du guide pratique de mai 2020 « Elaborer un Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) dans le secteur de l'accueil, l'hébergement et l'insertion » co-écrit par la DGCS et la FAS.

sauraient être considérées dans une vision réductrice qui les ferait apparaître comme des êtres abstraits sans affects, sans histoire et sans culture alors qu'elles doivent être placées au centre des préoccupations en tant qu'êtres de relation.

Dans cette perspective je souhaite donner une place effective à ces femmes en le valorisant et en les responsabilisant à travers différentes actions qui les conduiront vers l'accès à l'autonomie et vers un parcours de vie où elles pourront s'accomplir.

En tant que directrice il m'importe de prendre appui sur les valeurs qui fondent l'action, mais également sur l'éthique qui confère à la finalité humaine une primauté absolue. Les modes d'accompagnement doivent mettre en œuvre des solidarités qui respectent l'autonomie, l'initiative, la responsabilité, c'est-à-dire tout ce qui fait de ces femmes des actrices de leur propre destin. Dans ces conditions le CHRS devient le cadre idéal pour restaurer l'intégrité et la dignité des personnes à partir des besoins clairement identifiés.

Je considère les professionnels comme un portefeuille de ressources et de compétences qui sous mon autorité et en accord avec les valeurs portées et défendues par l'association Carrefour, sont dépositaires d'une mission qui doit apporter des réponses significatives qui font sens pour chacune des femmes accueillies.

Le management que je mets en place ne relève pas d'une simple agrégation d'activités et de compétences individuelles, mais d'une logique d'agencement et de mise en synergie des acteurs afin de répondre à la complexité des situations rencontrées par ces jeunes femmes qui aspirent à devenir des citoyennes comme les autres.

Cela renvoie à la dimension éthique adossée aux droits de l'homme et du citoyen. En ce sens, je souhaite que soit abordée et traitée la question des droits et des devoirs de chacun et que s'institue un débat sur la liberté de chacun. Ces jeunes femmes doivent comprendre quelles sont les conditions qui permettent de réaliser cette liberté individuelle et collective d'autant plus qu'elles manquent souvent de repères et qu'elles ignorent les codes sociaux. Je souhaite également que les valeurs qui fondent l'action (solidarité, respect, intégrité, etc.) soient prescriptives, car elles incarnent une manière d'être et d'agir.

Depuis mon rôle de directrice, il m'importe d'appréhender la complexité des situations avec comme visées :

- La pertinence des réponses et leur efficacité sur le terrain.
- La qualité de prestation offerte aux usagers.
- La participation des usagers au projet d'établissement.
- La transversalité des pratiques et le décloisonnement des compétences.
- L'élaboration d'outils.
- L'innovation.

Si j'emploie rarement dans mon écrit le terme « usager » c'est essentiellement parce que je m'adresse avant tout à des personnes. Toutefois je les considère comme des usagers parce qu'elles bénéficient d'une prestation sociale et qu'elles exercent leur droit d'usage

d'un dispositif des politiques publiques. De ce fait, elles sont bénéficiaires des prestations de service au sein du CHRS.

Aussi, dans le cadre du pilotage du projet d'adaptation et de diversification de l'offre de service il s'agissait pour moi de mettre en place une gestion des ressources humaines et une conduite de projet en fonction des réalités et des besoins des personnes accueillies au CHRS, d'assurer le bon fonctionnement de l'établissement et la qualité des prestations. Il me fallait donc communiquer pour dénouer les situations critiques ou les éventuelles incompréhensions, donner des directives claires afin de motiver et mobiliser les équipes en quête d'une réalisation et d'une certaine autonomie. J'étais attentif au travail réalisé, à l'équipe et aux individus qui la composent. Je me souciais de la cohésion et du climat de travail. J'ai clarifié les attentes et précisé les tâches à accomplir tout en apportant un soutien adéquat à chacun. Mon rôle ne s'arrêtait pas là. Il me fallait aussi déterminer à l'avance ce qui devait être fait et indiquer les résultats attendus en matière d'amélioration pour les conditions de travail et pour l'accompagnement des usagers.

Cela nécessitera la mise en place de méthodes, de procédures, des processus permettant de développer des modes d'organisation et d'accompagnement des bénéficiaires afin d'améliorer la fluidité des communications entre les acteurs pour faciliter la coordination des actions.

Dans son ouvrage « Manager le changement des établissements et services sociaux et médico sociaux », Jean-Marie Miramon nous explique que : « *Le changement n'est pas un luxe réservé aux nantis, à ceux qui ont des financements ou des idées. Il est souvent une nécessité vitale pour la structure concernée. Le changement n'est pas synonyme de « grand soir » ou de révolution. Il peut être humble dans ses objectifs, pragmatique. Au moyen de petits effets, ponctuels ou durables, il modifie peu à peu les mentalités, les attitudes, les habitudes, qu'elles soient individuelles ou collectives. Changer c'est avant tout oser se regarder, élargir le cadre de son expérience, interroger ses certitudes.* »³⁹. Ceci traduit ma vision du management du changement et inspirera mon action au quotidien dans mes fonctions de direction.

³⁹ Miramon, J-M. (2020, septembre). Manager le changement des établissements et services sociaux et médico-sociaux (4^e éd.). Presses de l'EHESP

Conclusion

Depuis ma fonction de direction, je me suis employée à faire advenir une vision commune de l'intérêt du projet qui consistait à adapter et à diversifier l'offre de service du CHRS. J'ai entrepris un travail de communication et d'explication pour faire partager le projet et répondre aux questions légitimes des équipes. L'un de mes objectifs : faire en sorte que les professionnels ne restent pas de simples spectateurs du projet, mais qu'ils en deviennent les acteurs. Il ne m'échappait nullement que dès que plusieurs personnes étaient amenées à œuvrer à un objectif commun leur réussite dépendait en grande partie de la qualité du management. J'ai donc opté pour un management participatif qui d'une part, me permettait d'associer les professionnels et d'autre part, favoriser le questionnement sur le sens de l'action entreprise pour répondre aux besoins réels des usagers. Je parle de besoins réels, car il n'est pas rare que les usagers confondent leurs désirs et leurs besoins. Il me fallait donc clarifier les attentes, les expliquer et définir de façon précise les objectifs à atteindre. Je souhaitais que les équipes prennent conscience de la nature des attentes. De mon côté, je restais à l'écoute des réactions et des comportements et je maintenais dans la durée une communication ouverte qui me permettait d'effectuer les ajustements nécessaires. J'ai également épaulé les professionnels en facilitant le partage des idées, en les encourageant et en les responsabilisant dans l'accomplissement de leur mission. Ma posture de management m'a permis de fortifier l'engagement, la motivation et je pense avoir réussi à installer un climat de confiance dont les bénéficiaires sont dédiés à la qualité des modes d'intervention et des prestations offertes aux usagers. Aujourd'hui il m'est possible d'affirmer que le changement ne peut pas être une intention qui pourrait s'appliquer de façon indifférenciée en ignorant le contexte dans lequel il s'applique, les personnes concernées sans tenir compte de leurs singularités, de leurs savoirs et leur savoir-faire. Je me devais de mobiliser l'intelligence collective, de combiner des ressources diverses, de développer de nouvelles formes d'alliance pour mettre en cohérence et en adéquation les initiatives prises par chacun des acteurs.

En tant que directrice il m'importait que les jeunes femmes accueillies au CHRS bénéficient d'un accompagnement qui leur permette de développer leurs capacités, de subvenir à leurs propres besoins afin qu'elles accèdent à l'autonomie, à une existence sociale et qu'elles trouvent leur place dans la société.

Bibliographie

- Borgeto, M et Lafore, R (2021). Droit de l'aide et de l'action sociale (11^e éd). LGDJ.
- Bouquet, B (2017). Ethique et travail social, une recherche du sens (3^e éd). Dunod.
- Bregeon, P (2009, 3 juin), Histoire du réseau des centres d'hébergement de réinsertion sociale et de l'hébergement. hal-00390066v2
- Chaput-Lebras, C et Morange, A (2014), Le Housing First. L'expérimentation à la française. Le sociographe, Vol 48, n°4, pp66-77
- Crozier, M et Friedberg, E (1977). L'acteur et le système. Ed Seuil, Paris.
- Dallier, P. Session ordinaire de 2020-2021, Rapport d'information fait au nom de la commission des finances sur la politique d'hébergement d'urgence, n°632, p86
- Damon, J (2000), En quête du chiffre : trois décennies d'estimations du nombre de SDF dans la presse. Revue des politiques sociales et familiales, Vol 60, n°1, pp117-124, disponible sur internet : <http://www.persee.fr>
- Maes, J et Debois, F (2023). La boîte à outils du chef de projet (pp. 14-15) - Outil 3. Le SWOT. Ed Dunod.
- Miramon, J-M. (2020). Manager le changement des établissements et services sociaux et médico-sociaux (4^e éd.). Presses de l'EHESP
- Pelege, P (2004). Hébergement et réinsertion sociale : les CHRS. Ed Dunod.
- Pommeret, B (2021). La boîte à outils de l'organisation. Ed Dunod.

Liste des annexes

Annexe 1 : Enquête satisfaction CHRS

Annexe 2 : Plan d'actions CPOM

Annexe 3 : Fiches actions

- 1.3.1, Axe 1 : Projet d'établissement
- 2.2.1-2, Axe 2 : GPEC
- 3.2.1, Axe 3 : Prévention et risques professionnels
- 4.3.1, Axe 4 : Partenariats
- 5.3.1, Axe 5 : Projet personnalisé des résidentes
- 6.2.1, Axe 6 : Accès à la santé
- 7.1.1, Axe 7 : Accueil expérimental

ANNEXE 1(p I à V)

Enquête satisfaction CHRS

Pour améliorer notre accueil et nos pratiques nous avons besoin de votre opinion. Aussi, nous vous proposons de compléter ce questionnaire de satisfaction.

Prénom : _____ NOM : _____ (facultatif)

Depuis combien de temps êtes-vous au CHRS ?

Votre situation :

<u>Demandeur d'emploi</u>		<u>Apprentie</u>		<u>En formation</u>	
<u>Salariée</u>		<u>Stagiaire</u>		<u>Autres</u>	

Accueil et admission :

Pouvez-vous donner votre opinion sur :

				
• L'accueil que l'on vous a réservé				
• La visite de l'établissement				
• La qualité des renseignements que l'on vous a donné				

Avez-vous des commentaires ?

A votre arrivée, Avez-vous reçu les documents suivants :

- Règlement de fonctionnement	
- Charte des droits et des libertés	
- Livret d'accueil de l'établissement	
- Contrat de séjour	

NB : Cochez les cases correspondantes

A votre arrivée, avez-vous reçu les informations sur le Conseil de Maison ?

OUI		NON	
-----	--	-----	--

Votre cadre de vie, votre chambre :

Pouvez-vous donner votre opinion sur :

				
• La propreté de l'établissement				
• Les équipements de l'établissement				
• La décoration de l'établissement				
• La lingerie				
• Le confort général de l'établissement				
• Les espaces extérieurs				
• Le traitement des réparations				
• L'accès à internet				
• La chambre qui vous a été attribuée				
• Les équipements de votre chambre				
• Le confort de votre chambre				
• La propreté de votre chambre				
• La décoration de votre chambre				
• La tranquillité de votre chambre				

Avez-vous des commentaires ?

Le CHRS est un endroit où vous vous sentez sécurisée ?				
--	---	---	---	---

Les repas :

Etes-vous satisfaite :

				
• De la diversité des plats proposés				
• De l'équilibre des repas proposés				
• Du goût des plats servis				
• De la présentation des plats servis				
• De la quantité des plats servis				
• Des repas froids ou chauds à emporter (sachets repas)				
• Du déroulement des repas				

• Des horaires des repas				
• Des repas à thème, repas de fête ...				

Avez-vous des commentaires ? :

Les animations et les loisirs :

Etes-vous satisfaite :

				
• Des animations proposées au CHRS				
• De la diversité des animations proposées				
• Du nombre d'activités proposées par semaine				
• Des activités proposées les week-end				

Avez-vous des commentaires ?

L'Accompagnement éducatif

Etes-vous satisfaite :

					NC
• De votre référent éducatif					
• De l'accompagnement dont vous bénéficiez au quotidien					
○ Pour votre recherche d'emploi					
○ Pour votre recherche de logement					
○ Pour le suivi de votre santé					
○ Pour vos démarches administratives					
○ Pour le suivi de votre budget					
○ Pour vous aider dans votre autonomie en général					
• Du soutien psychologique de l'équipe éducative					
• Du respect que l'on vous manifeste					
• De la disponibilité de l'équipe pédagogique					
• De l'écoute que l'on vous accorde					
• De la confidentialité des équipes quant à votre situation					
• De la possibilité que l'on vous laisse d'exprimer votre accord et vos choix					
• Des initiatives que l'on vous laisse prendre					

Avez-vous des commentaires ?

Globalement, quelle est votre satisfaction par rapport

				
• A votre lieu de vie, ici au CHRS				
• Aux repas				
• Aux activités que vous y faites				
• A l'accompagnement que vous recevez				
• A votre évolution depuis votre arrivée				

Avez-vous des commentaires ?

Ce questionnaire est à compléter et à rendre aux éducatrices le 20 février 2023 à 19h00 au plus tard.

MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION

ANNEXE 2 (p I à XIX)

PROJET - CPOM CHRS 2024-2028

AXE 1	DOMAINES	OBJECTIFS	ACTIONS	BUT	CALENDRIER	INDICATEURS	MOYENS
Objectifs opérationnels d'organisation du CHRS	Equipe de Direction	Renforcer l'équipe de direction	Créer un poste de chargé de mission à 0.30 ETP	Coordonner et développer les projets, fiabiliser les statistiques, renforcer la gestion documentaire et veiller aux actualités législatives, des RBPP et aux AAP	2023	Nombre de procédures, Révision du projet d'établissement, Révision des outils des outils de la loi 2002-2, Coordination du CPOM Statistiques à jour trimestriellement	Fiche de fonction, Offre d'emploi
			Créer un poste de directeur adjoint à 0.30 ETP	Renforcer l'équipe de Direction sur le plan de la gestion des Ressources Humaines et sur le plan de la qualité de l'accompagnement	2024	Indicateurs RH Enquête de satisfaction	Plan de développement des compétences, Entretiens annuels et professionnels Fiches de postes, Recueil des attentes et besoins des résidentes
	Les fonctions supports	Contribuer au développement durable	Recherche systématique d'économies	Contenir les dépenses tout en améliorant la qualité et en contribuant au développement durable	2024/2028	Mutualisation effectives des moyens par le bais de conventionnement Tableau de suivi des consommations	Recherche de partenaires pour la mutualisation, Création d'outils de suivi

AXE 1 SUITE	DOMAINES	OBJECTIFS	ACTIONS	BUT	CALENDRIER	INDICATEURS	MOYENS
Objectifs opérationnels d'organisation du CHRS	Projet d'établissement	Réactualiser le projet d'établissement pour la période 2024 à 2028	Mettre en place une démarche participative pour l'élaboration du projet d'établissement	Permet le pilotage, définit et met en œuvre les principes d'intervention s'appuyant sur les valeurs de l'Association	2023	Emargement et compte rendu des groupes de travail Comptes rendu des entretiens Synthèse des enquêtes de satisfaction	Comité de pilotage, Groupes de travail
	Prise en compte des RBPP	Organiser un groupe de travail dans le cadre de la démarche d'amélioration continue	Décliner les recommandations permettant d'apporter des repères aux professionnels du CHRS (instance dédiée, réunions spécifiques à l'appropriation régulière des RBPP par les professionnels)	Appropriation et mise en œuvre dans la pratique quotidienne	2023 et continu de manière mensuelle	Compte rendu de réunion de services, Nombre de formations	Réunion de service, Formations
	Moyens matériels	Améliorer le cadre de vie des résidentes	Régulariser la situation avec CARITAS Moselle	Obtention d'un consensus sur la gestion et l'occupation des locaux	A partir de 2023	Décisions de justice	Cabinet d'Avocat, Financeurs
			Mettre à disposition un lieu collectif propre aux résidentes du CHRS	Amélioration de la qualité de vie des résidentes	Premier trimestre 2024	Existence du lieu	Récupération des locaux de l'ancienne auberge de jeunesse et du CIS
	Développement de nouvelles actions	Proposer un autre mode d'accueil	Utiliser l'agrément IML pour élargir l'offre d'hébergement	Favoriser la sortie vers le logement autonome	Fin 2023 à fin 2029	Nombre d'appartement IML, Nombre de personnes concernées, Nombre de Convention avec des bailleurs sociaux	Recherche d'appartement « IML » et de bailleurs

AXE 2	DOMAINES	OBJECTIFS	ACTIONS	BUT	CALENDRIER	INDICATEURS	MOYENS
Objectifs opérationnels de cohérence et continuité des accompagnements	Démarche qualité	Mettre en place le dispositif d'évaluation HAS	Réaliser une auto-évaluation annuelle	Evaluation de la qualité de nos prestations	Auto-évaluation : 2024 Evaluation : 2025	Compte rendu de réunions, Rapport de l'évaluation	Nouveau dispositif d'évaluation des ESSMS
		Actualiser le processus de gestion documentaire	Réviser les procédures existantes et les centraliser	Obtention d'une qualité efficiente dans les différents domaines d'activités	En cours	Nombre de procédures	Mise à jour et création de procédures, Chargé d'études et de développement
		Mettre en place des indicateurs consultables à tout moment	Mettre à jour régulièrement les outils de suivi	Avoir des données fiables en continu	2024/2028	Nombre de mise à jour dans l'année	SIHAJ, Tableaux de suivi, Professionnels du CHRS
			Mettre en place une formation SIHAJ adaptée pour les professionnels qui alimentent le logiciel	Améliorer l'utilisation du logiciel	En cours	Nombre de formation	Plan de développement des compétences
	GPEC	Professionaliser les équipes	Mettre en place un plan de développement des compétences annuel	Qualification des professionnels et acquisition de compétences	En cours	Nombre de formation, Attestation de formation, Certificats de stage, Nombre entretiens professionnels	Entretiens annuels et professionnels, Besoins de formation, Compétences RH du Directeur adjoint, OPCO.
		Fidéliser, accompagner et anticiper les ressources humaines	Mettre en place un plan de développement des carrières	Prévoir les besoins en personnels et en compétences	En cours	Indicateurs RH, Tableaux de bord RH	Compétences RH du Directeur Adjoint, Entretien annuels et professionnels (recueil des attentes)

AXE 2	DOMAINES	OBJECTIFS	ACTIONS	BUT	CALENDRIER	INDICATEURS	MOYENS
Objectifs opérationnels de cohérence et continuité des accompagnements	Analyse des pratiques professionnelles	Créer du lien entre les travailleurs sociaux des différentes structures de l'Association	Mettre en place des réunions pluridisciplinaires	Améliorer les prestations offertes	2024/2029	Nombre de réunions, Comptes rendus de réunion, Nombre de GAP	Réunion de services, Groupes de travail, GAP
			Partager les savoirs-être et les savoirs-faires	Partage des savoirs et des informations	En cours	Nombre de réunions Comptes rendus de réunions Outils partagés Actions socio-éducatives communes Nombre de groupes de travail	Réunion spécifiques, Groupes de travail, Serveur informatique partagé
	RGPD	Assurer la sécurisation des données personnelles selon la réglementation en vigueur	Sensibiliser et former le personnel au RGPD	Promouvoir une attention permanente des salariés à la sécurisation des données personnelles des résidentes	En cours	Formation RGPD, Contrôle régulier du respect de la réglementation	Participation à la formation RGPD, Formation sur le secret professionnel
	IRP	Aborder tous les aspects de la vie de l'association et de ses salariés	Respecter les échéances mises en place (CSE)	Améliorer les conditions de travail et respecter la réglementation	En cours	Compte rendu des réunions CSE, Planning Bon de délégation et outils de suivi	Réunions du CSE, Affichage des comptes rendu, Heures de délégation Formation du CSE
	Accompagnement des résidentes	Assurer la continuité de l'accompagnement	Sensibiliser le personnel sur sa responsabilité dans le domaine	Assurer la qualité de la prestation	En cours	Nombre de contrats de séjour, Nombre de projets individuels d'accompagnement	Contrats de séjour, Formalisation de l'accompagnement individuel, Référent d'accompagnement

AXE 2 SUIVE	DOMAINES	OBJECTIFS	ACTIONS	BUT	CALENDRIER	INDICATEURS	MOYENS				
Objectifs opérationnels de cohérence et continuité des accompagnements	Accompagnement des résidentes	Assurer la continuité de l'accompagnement	Assurer les remplacements quand cela s'avère nécessaire	Assurer la continuité de service	En cours	Nombre de remplacements effectifs	Polyvalence des référents d'accompagnement, CDD de remplacement si nécessaire				
			Réaliser une procédure de gestion de crise et sensibiliser les équipes	Harmoniser un mode opératoire à utiliser en cas de gestion de crise	2024	Présence de la procédure, Nombre de crises gérées	Chargée d'études et développement, Système de gestion documentaire				
	Signaler les événements indésirables et traiter les causes	Sensibiliser le personnel sur la RBPP « Repérage et accompagnement des situations de rupture dans les parcours des personnes accueillies en CHRS »	Harmoniser les pratiques	2024	Nombre d'EI, Nombre d'actions mises en place suite à EI	Chargée d'études et développement, Chefs de service, RBPP, Formulaire de traitement des EI					
							Revoir le processus de traitement des plaintes et des réclamations	Donner un cadre pour gérer les EI et harmoniser les pratiques	2024	Nombre d'EI, Existence de la procédure, Nombres d'actions mises en place suite à l'EI	Chargée d'études et développement, Chefs de service, COPIL de gestion des EI
	Mettre en avant les droits des personnes accompagnées dans nos accompagnements et agir avec éthique et bientraitance	Sensibiliser les équipes à la bientraitance	Développer les connaissances et les compétences sur la Bientraitance et l'amélioration de la qualité de vie	2023/2024/2025	Nombre de formation bientraitance, Nombre de personnes formées	Formation, RBPP					
							Construire une charte de bientraitance partagée de tous	Harmoniser les pratiques	2023/2024	Existence d'une charte	Affichage, Groupe de travail
							Prévenir et traiter les situations de maltraitance	Dispenser un accompagnement fondé sur les droits fondamentaux des résidentes	2023/2024	Nombre d'EI « maltraitance » Nombres d'actions mises en place à la suite de l'EI « maltraitance »	

AXE 3	DOMAINES	OBJECTIFS	ACTIONS	BUT	CALENDRIER	INDICATEURS	MOYENS
Objectifs opérationnels pour la Qualité de Vie au Travail (QVT)	Repérage de l'usure professionnelle	Maintenir la qualité des conditions de travail.	Traiter les alertes du CSE	Maintenir la qualité de vie au travail	Tout au long du CPOM	Nombre d'AT, Taux d'absentéisme, Taux de rotation du personnel, Nombre de maladies professionnelles	0.30 ETP Direction adjointe en charge des RH, Registre d'alertes, Compte rendu du CSE, Outils de suivi RH, GPEC, Politique QVT, Collaboration avec la médecine du travail
			Traiter les rapports d'incidents	Mise en place d'actions correctrices et de remédiation	Tout au long du CPOM	Nombre d'incidents	0.30 ETP Direction adjointe en charge des RH, Outils de suivi RH, GPEC, Politique QVT, Collaboration avec la médecine du travail
			Formaliser une procédure de gestion de crise	Harmoniser un mode opératoire à utiliser en cas de gestion de crise	2024	Présence de la procédure, Nombre de crises gérées	0.30 ETP Direction adjointe en charge des RH, Système de gestion documentaire
	Prévention des risques professionnels	Limiter l'usure professionnelle et l'absentéisme	Mise en place d'un plan de soutien et de prévention	Gérer l'usure professionnelle et l'absentéisme	2024 et plus	Nombre d'AT, Taux d'absentéisme, Taux de rotation du personnel, Nombre de maladies professionnelles	0.30 ETP Direction adjointe en charge des RH
			Prévoir des formations par des organismes extérieurs	Développer les compétences des salariés et éviter les AT, MP	2024 et plus	Nombre de formation, Nombre de personnes formées, Nombre AT, MP	0.30 ETP Direction adjointe en charge des RH, Formation

AXE 3 SUIVE	DOMAINES	OBJECTIFS	ACTIONS	BUT	CALENDRIER	INDICATEURS	MOYENS
Objectifs opérationnels pour la Qualité de Vie au Travail (QVT)	Gestion des risques professionnels	Prévenir, évaluer et gérer les risques professionnels et environnementaux	Mobiliser l'ensemble du personnel pour mettre à jour l'inventaire de l'ensemble des risques professionnels et environnementaux et définir les moyens d'y remédier (DUERP)	Faire vivre le DUERP	2024 et plus	Existence du DUERP, Nombre de mise à jour, Nombre de groupes de travail	0.30 ETP Direction adjointe en charge des RH, Médecin du travail, COFIL

AXE 4	DOMAINES	OBJECTIFS	ACTIONS	BUT	CALENDRIER	INDICATEURS	MOYENS
Objectifs opérationnels d'ouverture du CHRS vers l'extérieur	Services d'orientation des résidentes	Renforcer la relation avec le SIAO et le 115	Réduire le temps de traitements des dossiers Participer aux réunions de veille sociale Messine organisées par le SIAO/115 tous les premiers jeudis du mois de 09h00 à 12h00.	Fluidifier et améliorer le parcours des résidentes.	En cours	Nombre de réunions de veille sociale, Nombre de réunions de travail	Equipe éducative Réunions régulières, Echanges mail et téléphone
	Réponse aux besoins présents sur le territoire	Créer un pôle jeunesse sur le territoire messin	Construire un partenariat avec l'armée du Salut (CHRS Le passage accueillant de jeunes hommes) pour développer une logique de services « jeunesse » sur le territoire messin. Dans cette dynamique, créer une offre d'hébergement pour apprendre (type IML) avec un dispositif d'accompagnement spécifique aux jeunes (hommes et femmes) avant le logement autonome.	Mutualiser les moyens et mettre en places des actions expérimentales d'accompagnement pour la population « jeunes » sur le territoire messin.	2024/2025	Nombre de jeunes suivis, Convention de partenariat avec l'Armée du Salut	Création d'1 ETP ES partagé entre les deux organismes, Réunions de projet, Outils de suivis communs
		Développer l'accueil inconditionné de mise à l'abri en fonction des besoins	Accueillir des jeunes femmes sur nos places vacantes pour les mettre à l'abri quand la situation s'impose (femmes victimes de violences, femmes nécessitant une mise à l'abri en urgence ou pour favoriser leur réinsertion, accueil de détenues en fin de peine...)	Répondre à une situation urgente	4 ^{ème} trimestre 2023	Nombre de jeunes femmes accueillies en urgence	Liaison SIAO-115/CHRS, Réorganisation de l'accueil le week-end, Création 0.5 ETP ES, Protocole d'accueil travaillé avec le SIAO-115, Equipe éducative

AXE 4 SUITE	DOMAINES	OBJECTIFS	ACTIONS	BUT	CALENDRIER	INDICATEURS	MOYENS
Objectifs opérationnels d'ouverture du CHRS vers l'extérieur	Partenariats	Développer des partenariats avec des organismes complémentaires à nos activités	Conventionner avec ces organismes : EMAMS, Centre EDISON, CDPA, équipes mobiles psy et de rue, Centre Pierre Janet, CIDFF Renforcer le partenariat avec le CCAS et participer aux réunions de veille sociale organisées par leur soin	Elargir notre offre de services	Tout au long du CPOM Tout au long du CPOM	Conventions de partenariats signées, Bilans des partenariats, Compte rendu des réunions avec les partenaires, Nombre de réunion de veille sociale	Equipes éducatives, Réunion de projet, Réunions de travail avec les partenaires, Outils de suivis
		Fluidifier le parcours des jeunes sortantes de l'ASE	Créer des synergies entre le Département (ASE), la DDETS et Carrefour pour éviter les ruptures de parcours des jeunes femmes sortants d'ASE.	Offrir une solution d'accueil aux jeunes femmes sortantes d'ASE	2024 et plus	Convention tripartite ASE/DDETS/CARREFOUR, Nombre de résidentes sortantes d'ASE accueillies, Compte-rendu des réunions de travail avec les MECS du territoire	Direction, Direction adjointe et équipes éducatives, Travail en réseau MECS/SIAO/CHRS, Réunions d'information dans les Mecs
	Bénévolat	Partager les actions menées avec les autres services de l'association et développer de nouveaux bénévoles	Mettre en place du bénévolat en adéquation avec les besoins des résidentes	Elargir notre offre de services pour nos résidentes	Tout au long du CPOM	Conventions de bénévolat, Bilans annuels des bénévoles	Direction, Direction adjointe et équipes éducatives

AXE 5	DOMAINES	OBJECTIFS	ACTIONS	BUT	CALENDRIER	INDICATEURS	MOYENS
Objectifs opérationnels de mise en œuvre de la participation et l'expression des usagers	Admission	Harmoniser la procédure d'admission dans les différents établissements de l'association	Revoir la procédure d'admission	Harmoniser nos pratiques au service des résidents	2024	Procédure d'admission CHRS et ses révisions	Chargé d'étude et de développement, Équipes éducatives, Système de gestion documentaires de l'association
	Les outils de la loi 2002-2	Sécuriser et harmoniser les dossiers des résidentes	Centraliser et uniformiser les dossiers des résidentes	Optimiser la gestion des dossiers résidents pour sécuriser nos pratiques	2024 et plus	Trame de dossier du résident Système de gestion des dossiers des résidentes	Direction adjointe, Equipes éducatives, Référent RGPD et Informatique, RBPP
			Actualiser les outils de la loi 2002-2 avec le nouveau Projet de l'établissement	Mettre à jour les outils de la loi 2002-2	Améliorer nos outils pour améliorer nos accompagnements	2024 et plus	Nombre d'outils loi 2002-2 actualisés
		Imaginer un format plus accessible de ces outils pour nos résidentes (FALC, pictogrammes, jeux pédagogiques)	Favoriser l'appropriation de ces outils par les résidentes et ainsi permettre une meilleure participation	2024 et plus	Nombre d'outils déclinés en FALC, Nombre de RDV individuels, Nombre de séances collectives	Equipes éducatives, Chargé d'étude et de développement, Formation FALC, Direction adjointe,	
			Organiser des accompagnements individuels et collectifs pour expliquer la finalité et le contenu de ces outils			Equipes éducatives	
	Projet personnalisé des résidentes	Uniformiser la procédure d'élaboration du projet personnalisé	Revoir la procédure du projet personnalisé	Personnaliser nos accompagnements (besoins et attentes de chaque personne) grâce à des outils communs	2024 et plus	Nombre de PP, Procédure PP	Equipes éducatives, Chargé d'études et de développement, Direction adjointe, Système de Gestion documentaire, Référent RGPD, RBPP

AXE 5 SUITE	DOMAINES	OBJECTIFS	ACTIONS	BUT	CALENDRIER	INDICATEURS	MOYENS
Objectifs opérationnels de mise en œuvre de la participation et l'expression des usagers	Participation et expression des résidentes	Recueillir l'expression des résidentes	Recueillir les attentes des résidentes	Favoriser la participation et l'expression des résidentes et améliorer nos accompagnements	2024 et plus	Enquête de satisfaction, Groupes de paroles	Equipes éducatives, Direction adjointe, Chargé d'études et de développement
			Un représentant en CVS, maintenir la présence d'une résidente au CA		2024 et plus	Nombre de CVS, Compte rendu de CVS	Direction, Instances : CVS, CA, Equipes éducatives
	Communication avec les résidentes	Créer du lien entre les résidentes et l'équipe éducative	Mettre en place des réunions « mon lieu de vie et d'envies »		2024 et plus	Nombre de réunions, Compte rendu des réunions	Equipes éducatives
	Sortie du CHRS	Préparer la sortie du CHRS dans une logique de parcours	Mettre en place un dispositif IML et deux appartements tremplin avant le logement autonome.	Favoriser la réussite de l'insertion en milieu ordinaire	2024 /2025	Nombre de passages dans les appartements trempins, Nombre de personnes logées en IML	Anciens locaux Auberge de jeunesse, Recherche d'appartements en commun avec l'armée du salut, Création d'un ETP ES partagé entre les deux organismes Réunions de projet, Outils de suivis communs, Création 0.5 ETP CESF, Création 1 ETP ES

AXE 6	DOMAINES	OBJECTIFS	ACTIONS	BUT	CALENDRIER	INDICATEURS	MOYENS
Objectifs opérationnels d'insertion sociale et professionnelle : une logique de parcours vers l'inclusion sociale	Accès aux droits administratifs	Accompagner aux démarches administratives	Créer de fiches repère en FALC pour faciliter l'orientation vers le service public adapté	Permettre l'accès aux droits communs	Tout au long du CPOM	Nombre de fiches réalisées, Nombre de fiches travaillées en accompagnement collectif et/ou individuels, Nombre de démarches réalisées	Récapitulatif des documents importants à conserver et leur durée, Equipes éducatives, Relations avec les Administrations, Poste informatique dédié aux résidentes
		Sensibiliser les résidentes aux droits et obligations du citoyen	Mettre en place des ateliers individuels et/ou collectifs sur des thématiques administratives	Favoriser l'intégration sociale et professionnelle	Tout au long du CPOM	Nombre d'ateliers réalisés, Nombre de participants aux différents ateliers	Equipes éducatives, Partenariats, Visites des organismes principaux
	Accès à la santé	Favoriser les démarches de soin	Création de fiches repère en FALC pour faciliter l'orientation vers les services de soin et de santé	Permettre l'accès aux soins	Tout au long du CPOM	Nombre de fiches réalisées, Nombre de fiches travaillées en accompagnement collectif et/ou individuels, Nombre de démarches réalisées	Equipes éducatives, Partenariats, Outils de classement et stockage
		Sensibiliser les résidentes aux dispositifs d'accès à la santé	Mettre en place des ateliers individuels et/ou collectifs sur des thématiques de santé	Prendre en main sa santé	Tout au long du CPOM	Nombre d'ateliers réalisés, Nombre de participants aux différents ateliers	Equipes éducatives, Mises en situation, Partenariats
		Prévenir les risques : hygiène, addictions et autres	Mettre en place des actions de prévention en fonction des besoins	Améliorer la qualité de vie des résidentes	Tout au long du CPOM	Nombre d'actions de prévention	Equipes éducatives, Partenariats, Contrôle de l'hygiène des chambres trimestriel, Mise à disposition de produits d'hygiène
		Sensibiliser les résidentes à la vie affective et sexuelle	Mettre en place des actions d'information par des spécialistes	Améliorer la qualité de vie des résidentes	Tout au long du CPOM	Nombre d'actions	Equipes éducatives, Partenariat

AXE 6	DOMAINES	OBJECTIFS	ACTIONS	BUT	CALENDRIER	INDICATEURS	MOYENS
Objectifs opérationnels d'insertion sociale et professionnelle : une logique de parcours vers l'inclusion sociale	Accès à la santé	Accompagner les résidentes à la parentalité	Développer des partenariats autour des droits et obligations du parent dans l'intérêt de l'enfant	Permettre l'accès aux outils et institutions en faveur des droits des familles	Tout au long du CPOM	Nombre d'actions	Equipes éducatives, partenariats
			Tisser un partenariat avec un hébergement accueillant des femmes isolées avec jeunes enfants pour assurer la continuité d'accompagnement de nos résidentes enceintes	Favoriser via le partenariat un parcours résidentiel adapté aux besoins des femmes en situation de grossesse	Tout au long du CPOM	Nombre de sollicitations	Equipes éducatives, partenariats
			Sensibiliser les résidentes les futures mères et les équipes à la parentalité	Développer des connaissances et des compétences sur cette thématique	Tout au long du CPOM	Nombre de sensibilisation Nombre d'actions de formation	Equipes éducatives Partenariats Formations
		Sécuriser l'accompagnement à la maladie mentale	Former l'équipe éducative à cet accompagnement (équipe mobile d'appui du CH de Jury EMAMS, Centre Pierre JANET)	Développer les compétences d'accompagnement et d'orientation des équipes	Tout au long du CPOM	Nombre de formations Nombre de conventions avec les partenaires	Equipe éducative, Organismes de formation, partenariats
			Prévoir un temps de psychologue (0.20 ETP)	Avoir une écoute et un soutien pour les résidentes qui en ont besoin	Tout au long du CPOM	Nombre d'entretiens réalisés/ et ou actions collectives	Equipe éducative, création d'un 0.20 ETP de psychologue
			Tisser un partenariat avec le SPUL	Améliorer la prise en charge dans les situations de crise	Tout au long du CPOM	Nombre de rencontres entre professionnels Carrefour et SPUL Existence d'une convention de partenariat	Equipe éducative et partenariat Hôpital

AXE 6 SUITE	DOMAINES	OBJECTIFS	ACTIONS	BUT	CALENDRIER	INDICATEURS	MOYENS
Objectifs opérationnels d'insertion sociale et professionnelle : une logique de parcours vers l'inclusion sociale	Accès aux loisirs, aux sports et à la culture	Favoriser l'ouverture vers les activités à l'extérieur	Faire découvrir des lieux de loisirs et de culture	Soutenir la connaissance de son environnement et l'ouverture d'esprit	Tout au long du CPOM	Nombre d'actions Nombre de conventions	Equipe éducative, médiateur culturel, partenariats
			Poursuivre les ateliers artistiques et culturels organisés dans l'association	Créer du lien social entre les résidentes et permettre des temps de convivialité avec l'équipe	Tout au long du CPOM	Nombre d'ateliers réalisés, Nombre de participants aux différents ateliers	Equipe éducative, médiateur culturel, partenariats
			Renforcer les activités sportives dans une logique d'insertion par le sport en se rapprochant du CDOS 57	Permettre l'accès à une activité sportive	Tout au long du CPOM	Nombre d'ateliers réalisés, Nombre de participants aux différents ateliers	Equipe éducative, partenariats CDOS, clubs sportifs
	Accès à l'emploi	Favoriser les démarches d'accès à l'emploi et au chantier d'insertion	Créer des fiches repère en FALC pour faciliter l'orientation vers les services de l'emploi	Permettre de la visibilité sur les institutions et simplifier leur compréhension	Tout au long du CPOM	Nombre de fiches réalisées, Nombre de fiches travaillées en accompagnement collectif et/ou individuels	Equipe éducative, Collaboration avec les institutions
			Mobiliser notre rôle de prescripteur de l'IAE et tisser des partenariats avec des acteurs de l'insertion pour favoriser la participation à des chantiers d'insertion professionnel	Proposer des alternatives à l'emploi et favoriser l'expérience professionnelle	Tout au long du CPOM	Nombre de rencontres entre les professionnels Nombre de conventions	Equipe éducative, partenariats
		Sensibiliser les résidentes aux différents métiers	Mettre en place des ateliers thématiques	Appréhender les perspectives d'emploi possibles	Tout au long du CPOM	Nombre d'ateliers réalisés, Nombre de participants aux différents ateliers	Equipe éducative, partenariats
		Favoriser l'acquisition des prérequis professionnels	Animer des ateliers avec le soutien de bénévoles	Développer des compétences individuelles et encourager les motivations	Tout au long du CPOM	Nombre d'ateliers réalisés, Nombre de participants aux différents ateliers	Equipe éducative, partenariats

AXE 6 SUIVE	DOMAINES	OBJECTIFS	ACTIONS	BUT	CALENDRIER	INDICATEURS	MOYENS
Objectifs opérationnels d'insertion sociale et professionnelle : une logique de parcours vers l'inclusion sociale	Accès à l'emploi	Favoriser l'acquisition des prérequis professionnels	Créer des partenariats avec les acteurs locaux	Diversifier les alternatives d'orientation et d'apprentissage professionnels	Tout au long du CPOM	Nombre de rencontres entre les professionnels	Equipe éducative, partenariat Mission Locale
		Faciliter l'accès à l'emploi	Formaliser des conventions de formation et de stage	Découvrir un métier, valider un projet professionnel s'enrichir d'expériences professionnelles	Tout au long du CPOM	Nombre de conventions de stage signées Nombre de conventions de formation signées	Equipe éducative, partenariat Mission Locale, dispositifs d'insertion professionnelle
			Faciliter leur entrée dans des dispositifs de formation qualifiants et diplômants	Permettre l'acquisition d'une qualification et une reconnaissance de leurs compétences	Tout au long du CPOM	Nombre d'entrées en formation qualifiantes et diplômantes	Equipe éducative, partenariat Mission Locale, dispositifs d'insertion professionnelle
			Tisser des liens avec des acteurs économiques locaux pour faciliter les cursus d'apprentissage	Faciliter l'accès à l'apprentissage	Tout au long du CPOM	Nombre de rencontres entre les professionnels	Equipe éducative, partenariats
			Préparer les résidentes à la recherche d'emploi avec le soutien des Plans Locaux pluriannuels pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE)	Proposer des orientations adéquates et cohérentes	Tout au long du CPOM	Nombre d'ateliers réalisés, Nombre de participants aux différents ateliers	Equipe éducative, Partenariat
			Organiser des formation FLE pour les résidentes qui en ont besoin.	Favoriser la maîtrise de la langue française	Tout au long du CPOM	Nombre de formations FLE	Partenaire PIVOD et autres
			Mettre en place une permanence mensuelle de la Mission Locale au sein du CHRS	Assurer une continuité dans l'accompagnement des résidentes pour soutenir leur projet	Tout au long du CPOM	Nombre de permanences, nombre des participantes aux permanences.	Equipe éducative, partenariat Mission Locale Projet individuel

AXE 6 SUITE	DOMAINES	OBJECTIFS	ACTIONS	BUT	CALENDRIER	INDICATEURS	MOYENS
Objectifs opérationnels d'insertion sociale et professionnelle : une logique de parcours vers l'inclusion sociale	Accès au logement autonome	Favoriser les démarches d'accès au logement	Création de fiches repère en FALC pour faciliter la recherche et l'accès au logement	Donner de la visibilité pour permettre la compréhension du parcours logement	Tout au long du CPOM	Nombre de fiches réalisées, Nombre de fiches travaillées en accompagnement collectif et/ou individuels	Equipe éducative, outils existants
		Apprendre à entretenir son logement	Mettre en place des ateliers et mises en situations sur le lieu de vie.	Maintenir et développer les compétences dans ce domaine,	Tout au long du CPOM	Nombre d'ateliers réalisés, Nombre de participants aux différents ateliers	Equipe éducative
		Se prendre en charge et gérer son budget	Mettre en place des outils pour faciliter ces apprentissages	Accompagner l'indépendance financière	Tout au long du CPOM	Nombre d'actions collectives	Equipe éducative, outils (Jeu Kijoulou ...), Partenariat CLLAJ
		Sécuriser son orientation en logement autonome	Consolider ses acquis et préparer sa sortie vers l'autonomie (appartement pour apprendre, hébergement au FJT, appartement IML)	Favoriser la réussite en milieu ordinaire	Tout au long du CPOM	Nombre de suivis IML et appartement tremplin et sortie logement autonome à l'issue	Equipe éducative, partenariat CLLAJ
		S'approprier son logement et gagner en confiance	Assurer un suivi de courte durée des résidentes dans leur logement pour valider les bonnes pratiques (IML et appartement tremplin)	Valoriser et valider les compétences de vie en autonomie	Tout au long du CPOM	Nombre de suivis IML et appartement tremplin	Equipe éducative, partenariat CLLAJ
			Développer le recours à l'ASLL quand nécessaire	Sécuriser le parcours d'accès au logement	Tout au long du CPOM	Nombre de demandes réalisées	Equipe éducative, partenariat avec un service ASLL

AXE 7	DOMAINES	OBJECTIFS	ACTIONS	BUT	CALENDRIER	INDICATEURS	MOYENS
Objectifs opérationnels du Plan Pluriannuel d'Investissement (PPI)	Accueil expérimental - Public - Lieux	Diversifier les modes d'accueil et d'accompagnement	Créer deux appartements tremplin dans nos anciens locaux de l'auberge de jeunesse pour travailler l'autonomie de nos résidentes avant un hébergement en logement autonome.	Favoriser la réussite de l'insertion vers le milieu ordinaire	2024/2025	Chiffrage des travaux, Respect des délais prévus à l'échéancier des travaux	Subvention humanisation, Autres subventions, CNR, Chiffrage d'aménagement des travaux (30 000 € par appart) d'aménagement des locaux, Prise en compte par la DDETS des amortissements des travaux, Création 0.5 ETP CESF, Création 1 ETP ES
			Créer une offre d'hébergement (en diffus) en partenariat avec l'armée du salut dans une logique de parcours pour les jeunes femmes ayant acquis une autonomie suffisante dans notre CHRS insertion	Favoriser la réussite de l'insertion vers le milieu ordinaire	2024/2025	Nombre de personnes hébergées en appartement IML	Recherche d'appartements en commun avec l'armée du salut, Création 1 ETP ES partagé entre les deux organismes Réunions de projet Outils de suivis communs, Recherche de subventions pour meubler les appartements

AXE 7 SUIVE	DOMAINES	OBJECTIFS	ACTIONS	BUT	CALENDRIER	INDICATEURS	MOYENS
Objectifs opérationnels du Plan Pluriannuel d'Investissement (PPI)	Accueil expérimental - Public - Lieux	Diversifier les modes d'accueil et d'accompagnement	Créer une offre d'hébergement en IML dans une logique de parcours pour les jeunes femmes. si le pôle jeunesse ne voit pas le jour	Favoriser la réussite de l'insertion vers le milieu ordinaire	2024/2025	Nombre de personnes hébergées en appartement IML	Recherche d'appartements, Création 1 ETP ES, Création 0.5 ETP CESF, Réunions de projet, Outils de suivis communs, Recherche de subventions pour meubler les appartements
	Humanisation des locaux	Améliorer le lieu de vie des résidentes	Engager des travaux de rénovation et d'embellissement des locaux (travaux achat de mobilier et objets de décoration)	Créer un cadre de vie accueillant, encourageant et sécurisant	2024/2025	Nature des travaux engagés, Mesures des écarts entre l'état des lieux d'entrée et de sortie, Enquête de satisfaction	Etats des lieux, Enquête de satisfaction
			Créer un lieu de convivialité pour les résidentes avec un coin cuisine et buanderie	Mettre les résidentes en conditions de vie réelle	2024/2025	Nature des travaux, Fréquence d'occupation du lieu, Nombre d'évènements organisés dans ce lieu	Subventions, CNR, Appel à projet, Dons, PPI
			Mettre en place un atelier artistique avec les résidentes pour créer des décorations pour les espaces communs du CHRS.	S'approprier et personnaliser son lieu de vie	2024/2025	Nombre d'atelier, Nombre de créations	Coordinateur culturel, Equipes éducatives, Exposition des réalisations
	Améliorer les locaux de travail de l'équipe éducative	Améliorer les locaux de travail de l'équipe éducative	Engager des travaux de rénovation et d'embellissement des locaux	Améliorer les conditions de travail et les conditions d'accueil	2024/2025	Nature des travaux	Equipe de maintenance, PPI
			Assurer la confidentialité dans les actions d'accompagnement (isoler les bureaux, insonoriser les espaces d'échanges ...)		2024/2025	Nature des travaux	

AXE 7 SUIVE	DOMAINES	OBJECTIFS	ACTIONS	BUT	CALENDRIER	INDICATEURS	MOYENS
Objectifs opérationnels du Plan Pluriannuel d'Investissement (PPI)	Humanisation des locaux	Créer un espace informatique pour les résidentes afin de leur faciliter leurs démarches d'insertion	Aménager un lieu avec des bureaux, des postes informatiques et de la documentation à destination des résidentes	Se familiariser avec les démarches administratives en ligne et avec l'utilisation de l'outil informatique	2024/2025	Nombre de postes installés	Subventions Clubs Services

NB : Equipes éducatives : responsable de pôle éducatif + travailleurs sociaux

ANNEXE 3 (p I à XIII)

Annexe 3 : fiche action 1.3.1

AXE 1 : OBJECTIFS OPERATIONNELS D'ORGANISATION DU CHRS

DOMAINE : PROJET D'ETABLISSEMENT

OBJECTIF : REACTUALISER LE PROJET D'ETABLISSEMENT POUR LA PERIODE 2024 / 2028

→ Il s'agit de mettre en place une démarche participative pour l'élaboration du nouveau projet d'établissement pour la période 2024/2028

FINALITES :

- Faire participer, de manière collective et complémentaire, les membres de la gouvernance, de la direction, les salariés et les personnes accompagnées à l'élaboration du nouveau projet d'établissement.
- Définir et mettre en œuvre collectivement les principes d'intervention en s'appuyant sur les valeurs de l'association Carrefour
- Permettre le pilotage de l'activité par un suivi d'indicateurs définis pour mesurer l'atteinte des objectifs déterminés collectivement dans le projet d'établissement.

ACTIONS A EFFECTUER

- S'appuyer sur les recommandations des évaluations internes et externes et le nouveau référentiel d'évaluation de l'HAS, sur les documents de références institutionnels (Projet associatif, projet d'établissement en cours, CPOM, agrément quadriennal CAF pour le FJT et autres agréments et conventions), sur les recommandations des bonnes pratiques liées à nos activités et sur tout autres documents utiles.
- Définir une méthodologie pour l'élaboration de ce nouveau projet d'établissement ainsi qu'un rétroplanning
- Mettre en place un comité de pilotage et réaliser des réunions de COPIL selon un planning défini
- Mettre en place et animer des groupes de travail pluridisciplinaires pour travailler les thématiques que l'on souhaite intégrer au projet d'établissement (salariés, bénévoles)
- Consulter les personnes accompagnées
- Consulter les partenaires et actualiser les partenariats en cours
- Définir les objectifs de travail pour les 5 années à venir
- Rédiger le projet d'établissement (2 livrables : une version complète et une version synthétique et accessible à tous)

- Mettre en œuvre le projet d'établissement de manière participative et pluridisciplinaire
- Suivre la réalisation des objectifs fixés grâce aux indicateurs définis

PÉRIODE

2023

COÛT/INVESTISSEMENT

Néant

COÛT/FONCTIONNEMENT

0.30 ETP Chargé d'études et de développement, soit 12 905 €

RÉFÉRENTS

DIRECTION

COFIL

INDICATEURS

Méthodologie validée par le COFIL

Comptes rendu des réunions de COFIL

Comptes rendus des groupes de travail et des consultations usagers et partenaires

Projet d'établissement validé par le Conseil d'Administration

Suivi des indicateurs définis dans le plan d'actions du PE

AXE 2 : OBJECTIFS OPERATIONNELS DE COHERENCE ET DE CONTINUTE DES ACCOMPAGNEMENTS

DOMAINE : G.P.E.C

OBJECTIFS : Professionnaliser et fidéliser les équipes, accompagner et anticiper les besoins en ressources humaines

→ Il s'agit dans un premier temps, pour le personnel en poste de mettre en place un plan de développement des compétences annuel pour assurer la qualification des professionnels et l'acquisition des compétences nécessaires à l'accompagnement des personnes accompagnées au CHRS.

→ Il s'agit dans un second temps, de mettre en place un plan de développement des carrières pour le personnel en poste et de prévoir les besoins en personnel et en compétences.

FINALITES :

- Proposer des formations au personnel pour améliorer leur qualification et leurs compétences
- Anticiper les besoins en compétences et en personnel

ACTIONS A EFFECTUER

- Revoir le processus formation pour l'association Carrefour
- Recenser les besoins en compétences via les entretiens individuels et les besoins repérés par les chefs de services
- Mettre en place un plan de développement des compétences (PDC)
- Organiser les consultations des organismes de formation, choisir les formations à retenir et formaliser le processus d'achat de chaque action de formation prévue au PDC
- Chercher des sources de financement pour ces actions de formation, notamment auprès de l'OPCO UNIFORMATION
- Suivre administrativement les actions de formation et leur financement
- Evaluer les actions de formation
- Réaliser le suivi des besoins de formation et ainsi prévoir les besoins futurs
- Pour anticiper les besoins en compétences et en personnel, mettre en place un plan de développement des carrières grâce au suivi d'outils RH (tableau de bord et indicateurs)
- Evaluer ses besoins en nouvelles compétences de manière à optimiser le recrutement et l'intégration des effectifs
- Elaborer des offres d'emploi attractive
- Présenter nos métiers dans les organismes de formation type IRTS

- Réactualiser ou réaliser des procédures et des processus RH (accueil des nouveaux arrivants, entretiens annuels, entretien professionnel, dossier du personnel, tableau de bords et indicateurs ...)
- Envisager la création d'un poste de direction adjointe en charge des RH en binôme avec le poste de direction de l'association pour garantir la professionnalisation de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

PÉRIODE

En cours et tout au long du CPO

COÛT/INVESTISSEMENT

Néant

COÛT/FONCTIONNEMENT

0.30 ETP directeur adjoint, soit 13 990 €

RÉFÉRENTS

EQUIPE DE DIRECTION

INDICATEURS

Entretiens annuels et professionnels : nombre d'entretiens annuels réalisés, nombre d'entretien professionnels réalisés

Plan de développement des compétences : nombre de formations réalisées, nombre d'actions financées et montant, attestation de formation, certificats de stage, évaluation des actions de formation

Indicateurs RH et tableau de bords : suivi de la pyramide des âges, de l'ancienneté, des postes vacants, des recrutements ...

AXE 3 : OBJECTIFS OPERATIONNELS POUR LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

DOMAINE : PREVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS

OBJECTIFS : Limiter l'usure professionnelle et l'absentéisme

→ Il s'agit de mettre en place des actions visant l'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT) afin de limiter l'usure professionnelle et l'absentéisme

FINALITES :

- Gérer l'usure professionnelle et la prévenir
- Gérer l'absentéisme et le prévenir
- Développer les compétences des salariés afin de prévenir et éviter certains Accidents du travail ou certaines maladies professionnelles.

ACTIONS A EFFECTUER

- Repérer les risques professionnels
- Mettre à jour le DUERP
- Mettre en place des actions de formation et de sensibilisation visant à développer les connaissances et les compétences des salariés pour prévenir l'usure professionnelle (gestes et postures, habilitations, ...)
- Travailler en partenariat avec la médecine du travail sur cette question et sur l'ergonomie des postes de travail
- Assurer la fluidité de la communication et de l'information au sein de l'Association
- Veiller à assurer les remplacements des salariés absents de manière judicieuse
- Mettre en place une politique de recrutement efficace
- Optimiser notre organisation du travail grâce à des fiches de postes actualisées, claires simples et partagées
- Réviser les procédures RH
- Optimiser l'accueil des nouveaux salariés et des stagiaires (livret d'accueil, procédure, parrainage, dossier d'information partagé...)
- Favoriser un dialogue social constructif et de qualité avec les IRP pour ce qui concerne la QVT
- Envisager la création d'un poste de direction adjointe en charge des RH en binôme avec le poste de direction de l'association pour travailler les thématiques RH en lien avec l'usure professionnelle et l'absentéisme au sein de Carrefour.

PÉRIODE

En cours et tout au long du CPOM

COÛT/INVESTISSEMENT

Néant

COÛT/FONCTIONNEMENT

Voir fiche 2.2.1.2

Environ 5000 € pour la formation des professionnels

RÉFÉRENTS

EQUIPE DE DIRECTION

INDICATEURS

Nombre de formations et d'actions de sensibilisation organisées sur la prévention des risques professionnels

Nombre de personnes formées sur ces thématiques

Nombre d'AT, MP

Taux d'absentéisme

Taux de rotation du personnel

AXE 4 : OBJECTIFS OPERATIONNELS D'OUVERTURE DU CHRS VERS L'EXTERIEUR

DOMAINE : PARTENARIATS

OBJECTIFS : Développer des partenariats avec des organismes complémentaires à nos activités

→ Il s'agit de mettre en place des conventions de partenariat avec des organismes afin d'apporter des services complémentaires à ceux du CHRS Carrefour aux résidentes. et de renforcer les partenariats existants.

→ Il s'agit également de participer aux réunions de veille sociale organisée sur le bassin messin par certains de nos partenaires.

FINALITES :

- Elargir notre offre de service afin de répondre aux attentes et aux besoins des résidentes.

ACTIONS A EFFECTUER

- Prendre contact avec des organismes ayant des activités complémentaires à celles du CHRS Carrefour et dont les prestations seraient utiles aux résidentes (EMAMS, Centre EDISON, CDPA, équipes mobiles psy et de rue, Centre Pierre JANET, CIDFF, ...)
- Renforcer les partenariats existants grâce à une collaboration suivie et des échanges soutenus.
- Participer aux réunions de veille sociales organisées par le CCAS, le SIAO et autres partenaires du territoire

PÉRIODE

En cours et tout au long du CPOM

COÛT/INVESTISSEMENT

Néant

COÛT/FONCTIONNEMENT

Voir fiche action 1.3.1

RÉFÉRENTS

EQUIPE DE DIRECTION

EQUIPE EDUCATIVE

INDICATEURS

Nombre de partenaires

Nombre de conventions de partenariat signées

Compte -rendus de réunions avec les partenaires

Nombre de réunions de veille sociale

AXE 5 : OBJECTIFS OPERATIONNELS DE MISE EN ŒUVRE DE LA PARTICIPATION ET L'EXPRESSION DES USAGERS

DOMAINE : PROJET PERSONNALISE DES RESIDENTES

OBJECTIFS : Uniformiser la procédure d'élaboration du projet personnalisé (PP)

→ *Il s'agit de construire en commun avec les personnes accompagnées les conditions d'exercice personnalisé de leur accompagnement au CHRS.*

FINALITES :

- Personnaliser nos accompagnements (besoins et attentes de chacune des résidentes) grâce à des outils communs au sein de l'Association Carrefour
- Connaître et analyser la situation des personnes accueillies
- Avoir une procédure spécifique du PP pour le CHRS qui répondent à des critères définis en commun pour toute l'association.
- Coordonner l'exercice de l'accompagnement et planifier les actions
- S'assurer que le projet de la résidente soit conforme aux objectifs fixés par le contrat de séjour

ACTIONS A EFFECTUER

- Revoir et actualiser la procédure du PP du CHRS
- Réviser son contenu à échéances régulières
- Instaurer un dialogue avec les personnes accueillies et définir l'orientation de l'exercice de l'accompagnement
- Mettre en place un tableau de bord pour le suivi des PP et des contrats de séjour
- S'assurer que les PP soient conformes aux attentes du législateur, aux valeurs de l'association Carrefour et aux attentes des résidentes.
- Coordonner les actions avec les différents partenaires utiles à la mise en œuvre du projet de la résidente
- Formaliser le PP avec la résidente et lui faire signer son engagement sur le PP
- Travailler avec les équipes les RBPP relative au PP
- Revoir et optimiser le système de gestion documentaire en s'appuyant sur le référent RGPD

PÉRIODE

2024 et tout au long du CPOM

COÛT/INVESTISSEMENT

Néant

COÛT/FONCTIONNEMENT

Voir fiche action 7.1.1

RÉFÉRENTS

EQUIPE DE DIRECTION

EQUIPE EDUCATIVE

INDICATEURS

Nombre de PP

Procédure PP

AXE 6 : OBJECTIFS OPERATIONNELS D'INSERTION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE : UNE LOGIQUE DE PARCOURS VERS L'INCLUSION SOCIALE

DOMAINE : ACCES A LA SANTE

OBJECTIF : Favoriser les démarches de soin

→ Il s'agit de permettre l'insertion sociale et professionnelle dans une logique de parcours vers l'inclusion pour les résidentes en favorisant les démarches d'accès aux soins et à la santé en général.

FINALITES :

- Simplifier l'accès aux soins pour tous

ACTIONS A EFFECTUER

- Créer de fiches repère en FALC (Facile à Lire et à comprendre)
- Faciliter l'orientation vers les services de soin de santé
- Mettre à disposition un ou deux postes informatiques afin d'accompagner et de permettre la compréhension du suivi administratif en ligne.
- Réfléchir à la création d'un lieu de stockage des données numériques spécifiques « santé »

PÉRIODE

Tout au long du CPOM

COÛT/INVESTISSEMENT

Voir PPI pour le coût des postes informatiques

COÛT/FONCTIONNEMENT

Voir fiche action 7.1.1

RÉFÉRENT

L'équipe éducative du CHRS

INDICATEURS

Nombre de fiches réalisées

Nombre de fiches travaillées en accompagnement collectif et/ou individuel

AXE 7 : OBJECTIFS OPERATIONNELS DU PLAN PLURIANNUEL D'INVESTISSEMENT (PPI)

DOMAINE : ACCUEIL EXPERIMENTAL

OBJECTIFS : Diversifier les modes d'accueil et d'accompagnement

→ Il s'agit de construire en complément de notre offre d'hébergement actuelle, d'autres types de mode d'accueil pour inscrire les résidentes dans une logique de parcours vers le logement autonome

FINALITES :

- Favoriser la réussite de l'insertion vers le milieu ordinaire

ACTIONS A EFFECTUER

- Travailler l'autonomie des résidentes du CHRS avant un hébergement en logement autonome grâce à deux « appartements tremplin » (au sein de notre CHRS) pour favoriser la réussite de leur insertion dans le milieu ordinaire
 - Chiffrer les travaux
 - Demandes de subvention (dossier Humanisation et autres)
 - Mettre en place un échéancier des travaux et respecter les délais
 - Création d'un 0.5 ETP CESF et d'1 ETP ES (voir explications ci-dessous « coûts/fonctionnement ») en renfort pour prendre notamment en charge en plus d'autres missions l'accompagnement des jeunes femmes logées dans ces appartements.
- Capitaliser sur l'expertise « jeunesse » de nos équipes et de celles du CHRS pour jeunes hommes de l'Armée du Salut de Metz pour créer une offre d'hébergement en diffus dans le cadre d'un pôle « jeunesse » grâce à un partenariat entre l'Armée du Salut et l'association Carrefour, et ce, dans une logique de parcours pour les jeunes femmes ayant acquis une autonomie suffisante au sein de notre CHRS pour favoriser la réussite de leur insertion dans le milieu ordinaire
 - Prise de contact avec l'Armée du Salut et Réflexion sur le projet « pôle Jeunesse »
 - Recherche d'appartements en commun avec l'Armée du Salut
 - Partage de ressources et création d'un ETP ES partagé avec l'Armée du Salut pour accompagner les résidents du pôle jeunesse logés en diffus.
 - Mettre en place des outils de suivi communs
 - Recherche de financements pour meubler les appartements

- Créer une offre d'hébergement en IML dans une logique de parcours pour les jeunes femmes du CHRS carrefour ayant acquis suffisamment d'autonomie et de compétences, second tremplin vers le logement ordinaire. Cette offre d'hébergement IML pourrait se créer si le pôle jeunesse ne voyait pas le jour ou en complément de son offre de service.
 - Recherche d'appartements
 - Création d'un 0.5 ETP CESF et d'1 ETP ES (voir explications ci-dessous « coûts/fonctionnement ») en renfort pour prendre notamment en charge en plus d'autres missions l'accompagnement des jeunes femmes logées dans ces appartements en IML.
 - Mettre en place des outils de suivis
 - Recherche de financements pour meubler ces appartements

PÉRIODE

2024 et tout au long du CPOM

COÛT/INVESTISSEMENT

- Les travaux des deux appartements tremplin et l'aménagements des appartements IML seront assurés par notre service maintenance. Le coût des matériaux et des aménagements sont estimés à 30 000 € finançables par subvention et PPI.

COÛT/FONCTIONNEMENT

- 1 poste et demi seraient nécessaires pour assurer et coordonner ces différents modes d'accueil et d'accompagnement (appartements trempins + IML Carrefour)
 - 0.5 ETP CESF : soit 16 442 €
 - 1 ETP ES : soit 30 017 €

Ces postes auront également pour mission de renforcer l'accompagnement des résidentes du CHRS en lien avec les nouveaux objectifs fixés dans le nouveau plan d'actions.
- Le pôle jeunesse, construit en partenariat avec l'Armée du Salut pourrait être coordonné par 1ETP ES partagé entre les deux structures (Carrefour et Armée du Salut) soit 50% de 30 017 € par structure.

RÉFÉRENTS

EQUIPE DE DIRECTION

EQUIPE EDUCATIVE

INDICATEURS

Existence des « appartements tremplin » et nombre de personnes logées dans ces appartements tremplin

Nombre de personnes suivies par le pôle jeunesse et hébergées dans les appartements

Nombre de personnes hébergées en appartement IML « carrefour

DUCLOS

CLAIRE

Septembre 2023

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

ETABLISSEMENT DE FORMATION : IRTS de Lorraine

**LE CPOM : UNE OPPORTUNITE POUR ADAPTER ET DIVERSIFIER
L'OFFRE DE SERVICE D'UN CHRS POUR JEUNES FEMMES
SEULES EN DIFFICULTES ET FRAGILITE SOCIALE**

Résumé :

Les établissements du secteur social et médico-social accueillent un public dont les situations économiques et sociales sont complexes. Cela entraîne l'adaptation et la reconfiguration des modalités organisationnelles d'accompagnement et de prise en charge. Dans ces conditions, la conduite de projet et le management deviennent le pivot de la fonction de direction où s'articulent et se conjugue le décloisonnement des pratiques, la coopération, la question du sens et celle des valeurs qui fondent l'action.

Ce mémoire aborde à travers l'élaboration d'un CPOM la question de l'adaptation et la diversification de l'offre de service d'un CHRS pour jeunes femmes seules en difficultés et fragilité sociale. Pour une direction le CPOM représente une opportunité pour fédérer les équipes autour d'un projet partagé et pour faire advenir une organisation apprenante tournée vers une éthique de bienveillance.

Mots clés :

conduite de projet, management participatif, sens du travail, management du changement, fonction de direction, planification, communication CPOM, CHRS, organisation, valeurs, complexité, éthique, bienveillance, adaptation, diversification, offre de service, évaluation, personnes accompagnées.

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.