



ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

CAFDES - 2003

IRTS - Lorraine

Option : personnes en difficulté sociale

**DE L'ASSISTANCE À L'OFFRE DE SERVICE :
LES ENJEUX STRATÉGIQUES ET L'IDENTITÉ
INSTITUTIONNELLE D'UN C.H.R.S**

Pascal MALLAISÉ

Á Catherine B. pour son soutien et sa participation à la construction patiente, souvent difficile, de cette action, à Annie T., que je remercie pour sa confiance, son ouverture d'esprit et sa volonté obstinée au service des personnes en difficulté à celles et ceux qui ont croisé et croiseront mon parcours professionnel.

Je remercie Catherine S. et Arsène A. qui m'ont ouvert de nouveaux chemins de connaissance.

Sommaire

INTRODUCTION	1
1. L'HISTOIRE DE L'ASSOCIATION L'ABRI : LES POLITIQUES SOCIALES ET LA PLACE DE L'USAGER	4
1.1 LA NAISSANCE D'UN PROJET	5
1.1.1 Une logique d'assistance	5
1.1.2 L'émergence d'une identité institutionnelle reconnue	7
1.1.3 L'anticipation dans les réponses aux besoins et les politiques d'insertion des années 90	8
1.2 LA PLACE DES ACTEURS DANS L'INSTITUTION ET LE MODÈLE DE L'ASSISTANCE	10
1.2.1 Le rapport aux financeurs	10
1.2.2 L'organisation des activités dans l'espace	10
1.2.3 La place des usagers	11
1.2.4 Le personnel permanent	13
1.3 ENJEUX ET TENSIONS	15
2. L'INSTITUTION ET SES ACTEURS : LE CHANGEMENT DANS LE JEU DES INTERACTIONS	18
2.1 L'AMÉNAGEMENT D'UN NOUVEL ESPACE SOCIAL	20
2.1.1 Le cadre réglementaire : l'aide sociale à l'hébergement	20
2.1.2 Les mots de l'institution	21
2.1.3 Les ressources humaines	24
2.1.4 L'aménagement de l'espace du site du C.H.R.S	32
2.1.5 La place des résidents dans les ateliers d'insertion	33

2.2 L'ADMISSION DES USAGERS : L'ENTRÉE DANS UN PARCOURS	39
2.2.1 L'évolution des conditions d'accueil d'urgence	39
2.2.2 Le premier accueil : l'hébergement d'urgence	42
2.2.3 L'accueil au C.H.R.S	45
2.2.4 L'accompagnement des usagers	46
2.2.5 Le règlement intérieur et la gestion de la règle	48
2.3 L'INSTITUTION ET SON ENVIRONNEMENT	53
2.3.1 Le partenariat et l'identité de l'institution	53
2.3.2 La fonction politique du directeur	56
3. ENTRE LIEU DE VIE ET LIEU DE PASSAGE	59
3.1 LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT ET LE DROIT DES USAGERS	62
3.1.1 L'existant au regard des dispositions de la loi 2002-2	63
3.1.2 Stratégie et méthodologie de mise en place	64
3.2 LE DÉVELOPPEMENT DE LA PROFESSIONNALISATION	68
3.2.1 Compétence et enjeu stratégique	68
3.2.2 Les axes de développement de la compétence	70
3.3 L'INSTITUTION DANS LA CITÉ	71
3.3.1 Participer au développement local	71
3.3.2 Ouvrir l'établissement au public extérieur	73
3.3.3 Travail en réseau et qualité de l'offre de service	73
CONCLUSION	77
BIBLIOGRAPHIE	79
LISTE DES ANNEXES	81

Liste des sigles utilisés

A.S	Assistant Social
A.S.H	Aide Sociale à l'Hébergement
C.A	Conseil d'Administration
C.A.S	Circonscription d'Action Sociale
C.A.U.O	Centre d'Accueil d'Urgence et d'Orientation
C.C.A.A	Centre de Cure Ambulatoire en Alcoologie
C.E.C	Contrat Emploi Consolidé
C.E.S	Contrat Emploi Solidarité
C.E.S.F	Conseiller en Economie Sociale et Familiale
C.H.R.S	Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale
C.H.S	Centre Hospitalier Spécialisé
C.O.D.E.S	Comité Départemental d'Éducation à la Santé
C.M.P	Centre Médico-Psychologique
C.N.E.I.	Comité National des Entreprises d'Insertion
D.D.A.S.S	Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales
D.E.F.A	Diplôme d'Etat à la Formation d'Animateur
E.P.S.R	Equipe Professionnelle de Suite et de Reclassement
F.N.A.R.S	Fédération des Associations de Réinsertion Sociale
F.S.L.	Fonds de Solidarité Logement
I.A.E	Insertion par l'Activité Économique
J.A.P	Juge d'Application des Peines
P.A.IO	Permanence d'Accueil, d'Information et d'Orientation
P.D.I.	Plan Départemental d'Insertion
P.L.I.	Plan Local d'Insertion
P.R.A.P.S	Plan régional d'Accès à la Prévention et aux Soins
R.M.I	Revenu Minimum d'Insertion
S.P.I.P	Service pénitentiaire d'insertion et de Probation
T.U.C	Travaux d'Utilité Collective
U.R.E.I.L	Union Régionale des Entreprises d'Insertion de Lorraine

Tout acte et tout nouveau commencement tombent dans un tissu déjà existant, où néanmoins ils lancent en quelque sorte un nouveau processus qui affectera beaucoup de gens, au-delà même de ceux avec lesquels l'agent entre en contact direct. C'est à cause de ce tissu déjà existant de relations humaines, avec ses conflits de volontés et d'intentions, que l'action n'accomplit presque jamais son dessein. Et c'est aussi à cause de ce médium et de la qualité d'imprévisibilité qui s'ensuit que l'action produit toujours des histoires, intentionnellement ou non, aussi naturellement que la fabrication produit des objets tangibles.

Hannah ARENDT.

INTRODUCTION

Un Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (C.H.R.S) est un lieu d'accueil qui, au-delà de la simple réponse aux besoins essentiels de l'existence et du recouvrement des droits, ne peut redonner une place citoyenne à ses usagers sans créer des conditions favorables à la construction de la personne afin que cette place devienne stable et durable. Il doit être appréhendé, à mon sens, comme une qu'institution au sein de laquelle les usagers construisent leur identité dans les interactions permanentes avec le cadre proposé. Ce cadre est autant défini par l'histoire de l'association gestionnaire, par les dispositions réglementaires auxquelles il est rattaché, par l'implantation et la disposition physique du site que par les règles édictées, l'organisation des différents services et le personnel d'encadrement.

Partant de là, les réponses aux besoins et demandes spécifiques de chaque usager doivent être resituées en permanence dans une approche globale du dispositif d'accueil, dispositif dans lequel chaque élément interagit sur les autres.

Ma prise de fonction en 1993, en qualité de directeur de l'association L'ABRI, gestionnaire non seulement d'un CHRS mais également d'un centre d'hébergement d'urgence et d'ateliers d'insertion par l'activité économique, a constitué un événement important dans la vie de l'association par ce qu'il s'agissait de créer cette fonction, jusque-là inexistante.

Au-delà des missions immédiates qui m'étaient assignées par le Conseil d'Administration, un défi s'est rapidement imposé à moi : passer d'une logique d'assistance qui était celle développée par l'association depuis seize ans, dans laquelle l'utilisateur était plutôt considéré comme un demandeur passif et dépendant, à une prise en charge centrée sur la personne c'est-à-dire comme *individu agissant dans un parcours et en train de se construire*.

En effet, avoir pour objectif la réinsertion sociale c'est vouloir redonner une place dans la société aux personnes qui ne l'ont plus par absence de logement, de ressources, d'emploi, toutes choses qui permettent une vie autonome et indépendante. Comme le souligne François de SINGLY¹, "autonomie et indépendance sont deux facteurs qui fondent une vie d'adulte citoyen et qui participent à la construction de l'identité et d'une image positive de soi".

Considérant que l'identité n'a pas de réalité en soi, mais qu'elle "n'est que par rapport à l'environnement, une histoire, des projets"², elle se situe et se construit donc dans un parcours, un *continuum*. Agir sur l'environnement c'est alors permettre de créer des conditions favorables à cette construction.

Le C.H.R.S constitue de fait un environnement, caractérisé par l'espace et le temps, environnement. En tant qu'*institution*, il faut le considérer comme un lieu structuré autour de règles et de valeurs d'intégration sociale³. Toutes ces règles ne sont pas écrites, d'autres sont le résultat d'habitudes, d'usages, d'interdits ou de pressions.

C'est aussi un environnement *institutionnalisé* c'est-à-dire le résultat d'interactions permanentes entre un cadre institué et ses acteurs : les usagers, le personnel et ses organes dirigeants.

Ce terme est employé en référence aux théories de "*l'analyse institutionnelle*"⁴ : l'institution est le résultat d'interactions entre l'"institué" (cadre, normes, règles soit le moment de "l'universalité", de la stabilité), et l'"instituant" (la contestation de ce qui est donné, la transgression ou l'aménagement de la règle, moment de l'ordre du mouvement), l'"institutionnalisation" constituant le troisième moment, celui d'une phase active d'invention, d'adaptation et qui produit une stabilité nouvelle et provisoire.

Ainsi, une stratégie qui vise à développer une offre de service de qualité, répondant à un projet de réinsertion sociale, doit non seulement prendre en compte mais aussi s'appuyer sur ces interactions.

Cette approche nécessite d'appréhender le processus de changement comme un ensemble d'actions menées simultanément et de façon cohérente aux différents niveaux qui constituent l'institution (la vie statutaire, le projet, les ressources humaines, l'organisation, le cadre de vie, les relations avec l'environnement), processus dans lequel tous les acteurs sont impliqués, usagers, intervenants sociaux et organes dirigeants.

C'est la réponse à ce défi, élaborée depuis dans le cadre de ma fonction (mais encore en construction), que veut retracer ce mémoire en la resituant dans une réflexion théorique, en l'analysant à la lumière des nouvelles dispositions légales majeures de ces dernières années concernant ce secteur d'activité que sont la loi n° 98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation

¹ DE SINGLY F. Penser autrement la jeunesse. *Lien social et politique*. Rennes : Editions E.N.S.P. 2000. N° 43, cité in NICOLE-DRANCOURT C., ROULLEAU-BERGER L., *L'insertion des jeunes en France*. p. 28. Paris, P.U.F, mars 2002. 127 p. Que sais-je N° 2977

² MUCCHIELLI O. *L'identité*. Paris, P.U.F, 1986. 127 p. Que sais-je. N° 2288

³ GUILLIER D., HOCQUARD D., Brève présentation de l'analyse institutionnelle. *Les colonnes d'Epsos*, juin 2001, N° 77, pp.2-8

⁴ *ibid.*

relative à la lutte contre les exclusions et la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

À partir des difficultés rencontrées, des questions qui restent en suspens, je dégagerai un certain nombre d'axes de progrès et les actions qui s'y rattachent sur des aspects qui me paraissent particulièrement importants au regard des orientations de la loi de rénovation de l'action sociale et médico-sociale et de ce qui fonde mon action et ma conception de la fonction de direction.

Dans une première partie, je présenterai l'association L'ABRI et le projet qu'elle développait lors de mon arrivée en montrant comment cette action s'est construite au fil des différentes politiques sociales qui se sont succédées et comment, en voulant répondre à des besoins manifestes, cette action se situait plutôt du côté du "caritatif" et de l'assistance. Cette présentation et cette analyse constituent le premier diagnostic à partir duquel mon action s'est construite au fil de ces neuf années.

Dans une deuxième partie, je m'attacherai à expliciter en quoi une approche globale du cadre institutionnel, liée à une stratégie de changement, m'a permis, en tant que directeur, de faire évoluer le projet de l'association et les pratiques de ses acteurs en donnant une autre place aux usagers, permettant, dans ce même mouvement, de réinvestir la mission du C.H.R.S.

Ce nouvel "état des lieux" après l'action me permettra, dans une troisième partie, de présenter les conditions nécessaires et les actions à mener dans quelques champs particulièrement déterminants, à mon sens, pour la poursuite d'un projet propre à développer l'ouverture de l'établissement sur son environnement extérieur.

1. L'HISTOIRE DE L'ASSOCIATION L'ABRI : LES POLITIQUES SOCIALES ET LA PLACE DE L'USAGER

Prendre une fonction de direction dans une institution c'est surgir, en quelque sorte, dans une histoire. Si la décision d'embauche prise par ses dirigeants constitue une légitimation pour tenir cette place, elle n'est pourtant pas donnée d'emblée et ce, d'autant moins qu'elle n'existe pas auparavant. Cette place fait alors, sans doute, l'objet de représentations voire de fantasmes, chez les différents acteurs et, en tout cas, elle n'a pas été "pratiquée" par eux.

Considérer l'histoire de l'institution (porter un regard dessus, la prendre en compte et la respecter) c'est se donner les moyens de répondre aux attentes de l'institution et de ses acteurs tout en affirmant ses propres valeurs et sa conception de l'action dans le champ social concerné.

Cette première partie ne constitue donc pas une critique négative du projet développé par l'association jusqu'à mon arrivée mais plutôt le diagnostic à partir duquel j'ai construit mon action.

1.1 LA NAISSANCE D'UN PROJET

1.1.1 Une logique d'assistance

L'association est créée en 1977, par un groupe de bénévoles, habitants de Remiremont (Vosges), qui souhaitent permettre l'accueil des "sans domicile fixe". Lors de la dernière assemblée générale de l'association en 2002 qui en marque le 25^e anniversaire, la Présidente, qui occupe cette fonction depuis 1978, retraçant l'histoire dans son rapport moral, décrit ainsi ces bénévoles : *"jeunes et moins jeunes , dynamiques, de tout milieu, religion, parti, mais ayant en commun la volonté d'accueillir, les clochards qui passaient à Remiremont"*. Ils obtiennent de la commune la mise à disposition d'un local permettant l'hébergement des "clochards" (hommes exclusivement) qu'ils dénomment "L'ABRI" avec une capacité de 6 lits et l'association prend pour nom "Les amis de l'Abri".

La présidente poursuit en rappelant les objectifs que l'association se fixe alors : *"fournir un toit et un lit pour une ou deux nuits, un repas succinct en soirée, un petit-déjeuner très sobre, au matin une douche aux " douches municipales" puisque l'ABRI ne comportait qu'une chambre dortoir, une cuisine sombre où une cuisinière à bois permettait de chauffer l'eau du robinet, seul confort du local et un w. c « à la turque » qui se trouvait dans la courette, presque sous la fenêtre haute de la cuisine. Chaque semaine, le ménage est fait, des draps propres apportés. Chaque soir, chaque matin, un bénévole passe dire bonjour, bavarder et, réapprovisionner."*

Ainsi naît le projet de l'association caractérisé par :

- la prise en charge d'un besoin de subsistance exprimé par une population marginalisée, "les clochards"⁶,
- l'initiative d'un groupe de citoyens animés par des valeurs humanistes, religieuses pour certains,
- une action menée avec des moyens minimum et située en dehors de la sphère de l'action sociale professionnelle.

Ce projet paraît relever de l'assistance qui est, selon le Dictionnaire critique d'Action sociale⁶, "non contributive par principe, se situe dans une logique de justice distributive en supposant l'idée de besoin sans qu'une contrepartie soit demandée". La dénomination de l'association "Amis de l'Abri" souligne l'aspect de solidarité d'un groupe social, informel, mobilisé sur des valeurs communes, autour du projet et auprès des personnes auxquelles il s'adresse. C'est un projet qui se situe, à son origine, dans la tradition de la bienfaisance privée, tradition dont a hérité l'aide sociale à l'hébergement⁷

À partir des années 80, les personnes accueillies ont tendance à se "sédentariser". Les séjours devenant plus longs, d'autres préoccupations apparaissent au delà des besoins de subsistance :

- mettre en place un règlement intérieur ;
- trouver un site d'accueil plus adapté ;
- "occuper" les personnes afin qu'elles ne soient pas laissées à elles-mêmes en ville avec tout ce que l'association peut craindre quant aux risques de troubles pour l'ordre public⁸ : avec des bénévoles, activités de jardinage, fabrication de bibelots, récupération de mobilier, vêtements... qui sont revendus une fois par mois dans les locaux du Secours Catholique. Ces activités permettent d'avoir des ressources propres et l'association dénomme cette vente mensuelle "la braderie de l'Abri" ;
- et puisqu'elles restent plus longtemps, les inciter à faire des démarches de recherche d'emploi ;
- le tout, avec le souci d'accompagner les personnes.

⁵ le terme de clochard renvoie à celui de "vagabond" dont les critères et les mesures d'assistance sont définis par le décret-loi du 7 janvier 1959. Après la Loi de 1989 sur le RMI, ils seront regroupés sous le terme de "S.D.F", catégorie "qui ne semble pas prête à passer contrat". BARREYRE JY, BOUQUET B., CHANTREAU A. et al. *Dictionnaire critique d'Action sociale*. 3° Ed. Paris : Bayard Éditions, 1999. 437 p.

⁶ *op. cité* p.56

⁷ MAUREL E. L'aide sociale à l'hébergement. Origines et évolution. In ALFANDERI E., MAUREL E., *Hébergement et réadaptation sociale*. Paris : Sirey, 1996., pp. 5-20.

"La bienfaisance est un acte éclairé par la raison, guidé par le souci de l'utilité sociale, de sa capacité à produire du bien et du bonheur social " *Dictionnaire critique d'Action sociale* p.70

⁸ "Il faut aussi occuper les hommes , en journée, pour qu'ils ne traînent pas en ville" (extrait du rapport moral de la présidente lors de l'assemblée générale 2002 présentant la période de 1982 à 1985 qu'elle qualifie de "2° âge" de l'association.)

On retrouve dans cette évolution de la prise en charge du public, les caractéristiques de l'aide sociale telles qu'elles sont définies par la réforme de 1953 et exposées par Elisabeth MAUREL⁹, dispositions qui préfigurent l'aide sociale à l'hébergement : l'assistance y est conçue comme :

- un droit arbitraire (une procédure d'admission) ;
- un droit subsidiaire et limité dans le temps (en l'absence d'autre réponse) ;
- un droit tutélaire (le bénéficiaire doit accepter les mesures proposées) ;
- un droit spécialisé (qui s'applique à des catégories spécifiques de personnes).

Cette nouvelle phase marque l'émergence d'une contractualisation entre l'association et les usagers : le gîte est offert, mais on demande de respecter un règlement intérieur, ne pas rester inactif en rentrant dans un système d'échange (les activités permettent à l'association, à ce moment là, de financer des communautés du tiers monde), devenir actif pour soi et se projeter dans l'avenir par des démarches personnelles.

Mais cet échange ne va pas de soi et les personnes accueillies, appuyées par une majorité de bénévoles, demandent que les recettes tirées des activités reviennent à l'association, au moins en partie. Suite au désaccord avec le premier président qui démissionne, l'actuelle présidente occupe alors cette fonction pour engager ensuite la recherche d'un site plus adapté.

Cette recherche se déroule de 1982 à 1985 avec une implication importante des bénévoles non seulement pour faire accepter le projet d'implantation par les populations environnantes mais également dans le montage financier de l'opération puisque leur caution personnelle permet de contracter un emprunt, complété par des dons, pour l'acquisition d'une ancienne ferme située dans le petit village de Pouxoux, à 12 km de Remiremont.

1.1.2 L'émergence d'une identité institutionnelle reconnue

De nombreuses démarches sont effectuées ensuite auprès de différents financeurs pour les travaux de rénovation et d'aménagement : Fondation de France, Secours Catholique, D.D.A.S.S, Services pénitentiaires. Ainsi l'association passe d'une action très locale et autonome à une action contractualisée avec des partenaires institutionnels et reconnue par les pouvoirs publics.

Sans remplacer l'asile de nuit de Remiremont (dénommé "l'Abri"), ce nouveau site, ouvert en 1985, avec une capacité de 14 lits, est dénommé "*Ferme de l'Abri*", comme pour signifier que le cœur du projet est bien placé tout d'abord dans l'hébergement d'urgence et que ce nouvel établissement est, en quelque sorte, une annexe. La Ferme de L'Abri est ainsi

⁹ *op. cité*

conçue comme un outil complémentaire permettant aux personnes hébergées à Remiremont de résider ensuite à Poux pour des durées de séjour plus longues.

Son ouverture nécessite l'embauche du premier salarié permanent en particulier pour réaliser les travaux de finitions avec le public accueilli. Si l'accès à la fonction d'employeur est chose courante dans le développement d'une association, le choix du profil de ce salarié, de son parcours personnel, n'est pas sans signification car il porte en germe le devenir du projet. Issu du "rang" des bénévoles de l'association, ce premier salarié est sans emploi à l'époque, licencié économique dans le secteur de l'industrie et donc sans compétence particulière au regard de l'encadrement du public accueilli, sinon un fort investissement dans le projet.

D'une centaine de nuitées par an dans les premières années, on passera à 4200 en 1985 et 5800 en 1988. Bon nombre d'usagers sont adressés par les services sociaux et ceux de la justice indiquant, dès cette époque, le positionnement de l'association dans les réponses institutionnelles locales et même départementales¹⁰, ceci dans un contexte de crise économique et sociale de plus en plus marquée.

En 1987, l'association parvient à obtenir le financement, au titre de l'Aide Sociale à l'Hébergement¹¹, de 7 lits sur les 14 installés à Poux. Le projet qu'elle a développé jusque là s'inscrit donc désormais dans le cadre d'une mission de service publique, conventionnée en tant que telle. Elle réunit alors les moyens financiers permettant d'investir dans la construction d'un atelier de menuiserie pour valoriser le mobilier collecté. Un deuxième salarié est embauché pour encadrer cet atelier. C'est un artisan qui a dû cesser son activité pour des motifs économiques.

1.1.3 L'anticipation dans les réponses aux besoins et les politiques d'insertion des années 90

Les années 89-90 marquent un tournant décisif dans le développement du projet de l'association. La mise en place du dispositif RMI, faisant suite à la loi du 1er Décembre 1988 puis en 1990 la création des "Contrats Emplois Solidarités" permettent à l'association :

- l'accueil, dans le cadre de ces nouveaux contrats aidés, de nouvelles catégories de publics en difficulté, disposant d'un logement autonome mais sans emploi ;
- l'obtention de nouveaux moyens de fonctionnement pour accompagner ce développement, en particulier dans le cadre du Plan Départemental d'Insertion et des actions financées par le Conseil Général ;

¹⁰ À l'époque, l'association était la seule structure d'hébergement d'urgence sur le département ouverte toute l'année.

¹¹ Code de la famille et de l'aide sociale, article 185 - Loi N° 75-535 du 30 juin 1975 relatives aux institutions sociales et médico-sociales

- une reconnaissance institutionnelle par l'agrément de l'association en qualité d'instructeur, la nomination de sa présidente à la Commission Locale d'Insertion de Remiremont institués par la Loi créant le R.M.I¹², puis la signature d'un contrat d'objectif avec l'Etat pour l'accueil de 45 salariés en Contrat Emploi Solidarité.

Dans cette dynamique, l'association étend l'activité des ateliers, qu'elle nomme "occupationnels", en créant un atelier de recyclage d'appareils Electroménager par l'extension du bâtiment "Menuiserie" puis un atelier "forestage". Sa notoriété locale permet de développer la collecte des dons d'objets faits par les particuliers et, ainsi, d'approvisionner en matières premières les ateliers.

Des moyens financiers plus importants combinés à des ressources propres issues des ateliers, vont permettre à l'association l'embauche de nouveaux salariés pour encadrer les deux nouveaux ateliers, d'une secrétaire pour assurer toute la gestion administrative réalisée jusque-là exclusivement par les bénévoles et d'un animateur pour le suivi des personnes hébergées. Comme précédemment, tous ces nouveaux salariés seront recrutés parmi les personnes privées d'emploi et issues du milieu industriel local.

Ainsi se dégagent quelques points forts qui positionnent l'association dans son environnement et caractérisent son mode d'intervention :

- un projet fortement ancré dans un tissu social et économique local : bénévoles inscrits dans des réseaux de relations sociales et politiques, mobilisation de la population locale dans une solidarité de proximité par les dons d'objets pour les ateliers ;
- un positionnement affirmé dans les politiques publiques d'insertion : convention de l'établissement "La Ferme de l'Abri" en tant que C.H.R.S, contractualisation forte (engagement sur un objectif) dans le cadre de l'emploi des personnes en difficulté et du dispositif C.E.S, une réponse immédiate lorsque l'Etat et le Conseil Général sont en quête d'acteurs et de projets pour mettre en œuvre le volet insertion du R.M.I. ;
- une montée en charge progressive des ressources humaines et des moyens techniques permise par une structure budgétaire qui se consolide, notamment en terme de pérennité (dotation globale pour le C.H.R.S) et qui va donner la possibilité de développer les ateliers et les produits propres.

¹² Loi N° 88-1088 du 1er° décembre 1998 art. 12 (organismes agréés pour le dépôt de demande de R.M.I) et 42-1 (commission locale d'insertion)

1.2 La place des acteurs dans l'institution et le modèle de l'assistance

Si l'association a su se positionner pendant ses quinze premières années d'existence comme acteur presque incontournable dans l'action sociale locale et départementale, lors de ma prise de fonction en tant que directeur en 1993, je suis amené à rencontrer rapidement les différents partenaires et je suis frappé par l'écart qui m'apparaît entre d'une part,

- l'image positive de l'association auprès des partenaires financiers (Etat, Conseil Général) chez qui je perçois à la fois une grande confiance dans la qualité des actions menées et la nécessité de ces actions pour mener leur politique ;
- et, d'autre part,
- la réalité quotidienne au sein du C.H.R.S, telle qu'elle m'apparaît, tant au niveau de la place faite aux usagers dans l'établissement, de l'équipe d'encadrement dans son rapport à l'association et ses bénévoles, qu'au niveau du cadre de vie, dans son organisation et la gestion de l'espace.

1.2.1 Le rapport aux financeurs

Si les documents comptables dont je prends connaissance lors de mon arrivée montrent un suivi rigoureux des différentes opérations, les documents de synthèse portant sur les comptes rendus financiers des actions et les budgets prévisionnels remis aux financeurs apparaissent extrêmement succincts malgré le volume relativement conséquent des subventions accordées¹³. En 1993, le total du compte d'exploitation s'élevait à 639 000 € dont 129 000 € pour le C.H.R.S et l'ensemble des subventions à 490 000 € (77 % du budget). Ceci confirme sans nul doute une marque de confiance des financeurs et que traduit une relative proximité de l'association du pouvoir politique local et départemental. Le maire de la commune est, en effet, également le président du Conseil Général

1.2.2 L'organisation des activités dans l'espace

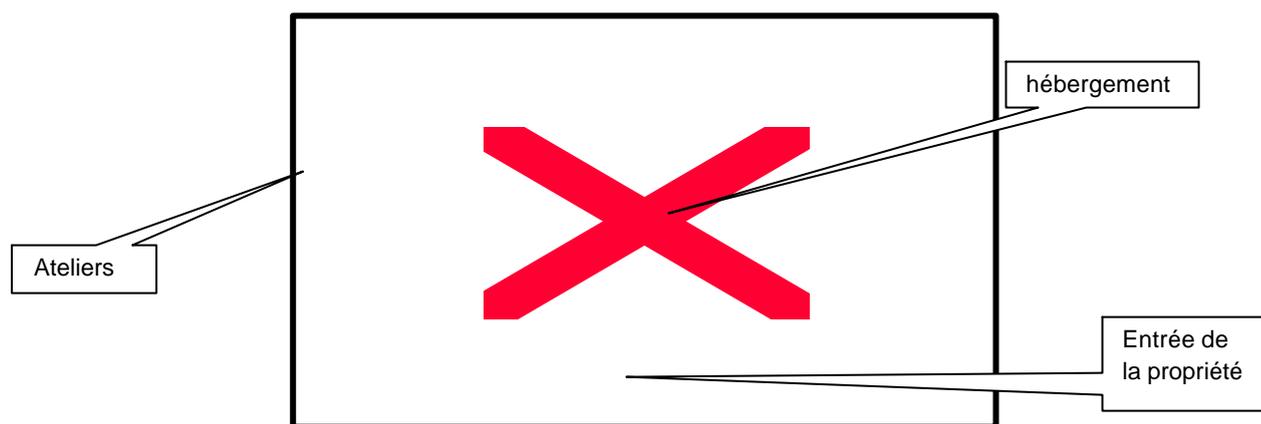
La création du site "la Ferme de l'Abri" à Pouxoux, en 1985, en fait le centre des activités de l'association. L'asile de nuit, L'Abri, à Remiremont devient une annexe tandis qu'à Pouxoux se concentrent l'hébergement de moyenne ou longue durée, les ateliers occupationnels et les services administratifs. Chaque matin de la semaine les usagers hébergés à Remiremont sont conduits à Pouxoux pour participer aux ateliers et ramenés en

¹³ cf. annexe 12

fin de journée. Ils sont rejoints, en 1990, par les personnes en CES disposant d'un logement autonome.

Bien que la propriété de Pouxoux représente une surface de 87 ares, compte tenu de la configuration du terrain accidenté et très pentu sur les deux tiers de la propriété, les surfaces bâties ne représentent que 565 m² au sol dont 265 m² pour l'hébergement et les services administratifs et 300 m² pour les ateliers¹⁴.

Comme on le voit sur la photo ci-dessous, l'organisation de l'espace crée une forte proximité entre hébergement et ateliers. Une cour sépare le bâtiment d'hébergement des ateliers. Ainsi, les résidents du C.H.R.S n'ont que cette cour à traverser pour se rendre dans les ateliers.



Cette configuration crée un cadre particulier dans lequel évoluent les usagers et le personnel d'encadrement. Alors que d'ordinaire, dans une vie indépendante, le lieu de travail et le lieu de vie privée sont distincts physiquement, ici, pour le résident du C.H.R.S., ils sont quasiment confondus. Ceci ne constitue pas un facteur aidant dans l'élaboration de repères clairs en terme d'espace et de temps alors précisément que le public accueilli arrive, le plus souvent, après une période plus ou moins longue d'errance ou de vie marginale.

Cette interpénétration des sphères "travail et hébergement" crée également des chevauchements de fonction au sein de l'encadrement : qui intervient, par exemple, pour réveiller le matin un résident que le responsable d'atelier constate absent ?

1.2.3 La place des usagers

La place de l'utilisateur c'est tout à la fois celle qu'il se construit dans le cadre qui lui est proposé, celle qui lui est demandée de prendre et celle qu'on lui assigne. La place qu'on lui demande de prendre, notamment au travers d'un règlement intérieur, de ce qui peut lui être dit lors de son accueil et la place assignée ne se superposent jamais exactement : les

¹⁴ cf. Annexe 3

décalages peuvent être importants entre ce qui est déclaré et ce qui est vécu au quotidien dans l'institution.

Cette place assignée peut être dégagée par le biais d'indicateurs de diverses natures : le discours (quotidien et officiel), les modes d'organisation, les procédures dans les différents domaines d'action, l'espace et le temps institutionnels...

Ce sont ces types d'indicateur qui retiennent mon attention dès mon arrivée dans l'association :

Ø "Pensionnaire" est le terme de désignation des usagers du C.H.R.S et de l'hébergement d'urgence (L'Abri) tant dans le discours officiel que dans le discours quotidien. Il est utilisé aussi bien par les bénévoles que par l'encadrement. Le Petit Larousse¹⁵ en donne deux définitions : "*personne qui est logée et nourrie moyennant pension dans un hôtel ou chez un particulier*" – "*élève interne dans un établissement scolaire*". Ces définitions mettent en relief deux connotations dans l'usage de ce terme : pour la première, la notion d'échange d'un service contre de l'argent, pour la deuxième, une situation scolaire. Introduire dans cette désignation la notion d'argent paraît ambigu : elle situe d'emblée l'utilisateur dans un rapport d'argent avec l'institution alors que l'article 184 du Code de la famille et de l'aide sociale parle de bénéficiaires de l'A.S.H ; il en est de même pour les personnes qui perçoivent le R.M.I. Même si les dispositions légales prévoient une participation financière à leurs frais d'hébergement et d'entretien (et non une "pension", terme que l'on retrouve dans les synthèses financières de l'association), elle reste relative aux ressources de l'utilisateur et donc absente s'il n'y a aucune ressource (ce qui est majoritairement le cas lors de l'entrée).

Ensuite, au delà du fait qu'un certain nombre de membres fondateurs sont issus du milieu enseignant, dont la présidente, pouvant expliquer l'utilisation de ce terme (les personnes en CES non hébergées sont dénommées "externes", comme à l'école), l'utilisation d'un vocabulaire scolaire peut donner le sentiment aux usagers qu'ils ne sont pas des adultes majeurs, et renforcer, me semble-t-il, le sentiment de dépendance à l'institution.

Ø Le mode de traitement de la question des ressources des usagers constitue également un indicateur particulièrement significatif dans la construction de la relation de l'utilisateur à l'institution. L'objectif affiché de l'association est le retour à "l'autonomie" des personnes accueillies et disposer de ressources en est une condition indispensable. Comme indiqué dans le règlement, les usagers doivent épargner une partie de leurs ressources dès qu'ils en disposent afin de préparer leur sortie. C'est dans cet objectif que les ressources, provenant du R.M.I et, le cas échéant, d'un contrat C.E.S dans l'association, sont virés sur le compte

¹⁵ Dictionnaire *Le petit Larousse*, LAROUSSE Paris, 2000,

épargne de l'association. Chaque usager peut en disposer pour ses besoins courants sous forme d'acompte hebdomadaire. Les achats exceptionnels sont négociés avec l'animateur référent. Un compte de tiers pour chaque usager est tenu en comptabilité permettant d'enregistrer les mouvements de trésorerie et sa participation aux frais d'hébergement.

Ces dispositions paraissent proches d'une mesure de tutelle ou de curatelle et n'ont pas manqué de me poser question d'autant plus que les intérêts produits par ces dépôts contraints sont conservés par l'association. L'argument opposé est "qu'on ne peut pas faire autrement sinon l'usager risque de tout dépenser et de ne jamais être dans les conditions pour sortir".

Cette pratique génère également de la dépendance tout en mettant en avant la "reconquête" nécessaire de l'autonomie. La pratique n'est pas totalement transparente et peut contribuer au ressentiment de l'usager envers l'institution.

Ø Le vocabulaire employé concernant les départs en week-end des usagers éclaire également la relation que l'institution installe avec eux. Lorsqu'ils souhaitent s'absenter le week-end, il leur est demandé de s'inscrire sur "le cahier de permission" auprès de l'animateur afin de faciliter l'organisation de l'établissement (les repas notamment). Ce registre appartient plutôt à d'autres types d'institution tels que l'école, l'armée ou la prison. Si le souci d'organisation est légitime, aidant dans le même temps l'usager à se situer dans un système organisé, le vocabulaire employé paraît inadéquat puisqu'il ne s'agit pas de solliciter une autorisation mais plus simplement de prévenir de son absence.

Ø Le courrier administratif des usagers fait l'objet d'une procédure bien installée. La présidente, présente quotidiennement dans l'établissement, ouvre le courrier de l'association et le courrier administratif des usagers. Ce dernier est ensuite transmis à l'animatrice pour qu'elle en fasse prendre connaissance au destinataire et, le cas échéant, organiser avec lui les démarches nécessaires. Bien que le respect de la vie privée des usagers ne soit pas en cause dans cette procédure puisqu'elle veut répondre à une volonté affirmée d'aider l'usager dans ses démarches administratives, elle sous-tend néanmoins l'atténuation de la responsabilité personnelle et de l'implication de l'usager dans sa propre prise en charge.

1.2.4 Le personnel permanent

J'ai indiqué précédemment comment l'association est passée progressivement d'une action entièrement bénévole à une action partagée avec des salariés. La présence d'un administrateur, conseiller à l'emploi à l'A.N.P.E, au sein du conseil d'administration, a sans doute joué un rôle dans le recrutement des premiers salariés.

En effet, l'observation de leur profil et de leur situation à l'embauche indique quelle a été la démarche de l'association : tenter de concilier la nécessité d'encadrement du public et le développement des ateliers avec les moyens financiers disponibles tout en faisant acte de solidarité avec des personnes au chômage. Ainsi, les cinq premiers salariés embauchés entre 1985 et 1990 sont tous âgés de plus de 50 ans et sans emploi.

Leur embauche fait ainsi bénéficier l'association du dispositif "Contrat de Retour à l'Emploi" (C.R.E) avec une exonération des charges sociales patronales pérenne ou pendant deux ans. Aucun d'entre eux n'a d'expérience ou de formation dans le domaine de l'insertion sauf un qui a une expérience temporaire de formateur à l'A.F.P.A. Chacun a néanmoins des compétences techniques au regard du poste qui lui est proposé et doit créer son propre secteur d'activité. Certains se sont investis bénévolement dans l'association avant leur embauche. La coordination des activités et des salariés est informelle. C'est le bureau du conseil d'administration qui l'assure en se réunissant chaque semaine, en l'absence de salariés. Cette organisation n'est pas sans créer du ressentiment chez les permanents, confrontés quotidiennement au public, lesquels ne manquent pas de me faire part, lors de mon arrivée, de l'absence de reconnaissance de la part des bénévoles.

Cette configuration particulière de l'équipe permanente va marquer durablement l'image de l'association à l'extérieur. Comme je l'ai indiqué plus haut, les financeurs et les politiques ont une perception plutôt très positive de l'action de l'association. Par contre, les relations avec les acteurs locaux de l'insertion, notamment la circonscription d'action sociale, ses travailleurs sociaux sont plus complexes. De leur point de vue, l'association "fait du caritatif", manque de professionnalisme. De plus, à l'initiative de certains de ces travailleurs sociaux, une association se crée en 1992 dont l'objet est d'initier et coordonner des actions d'insertion sur le territoire. Émergeant également sur les financements du Plan Départemental d'insertion, cette association entre en concurrence avec Les amis de l'Abri, perçue comme bénéficiant de privilèges de par sa proximité du pouvoir politique local.

On peut parler dans ce contexte d'"identité attribuée"¹⁶ de l'association, différente suivant la place de ces acteurs extérieurs : d'une part, le politique qui souhaite des actions concrètes sur le terrain avec des effets de masse, d'autre part, les professionnels du social qui mettent en avant la compétence et la qualité de l'action et se veulent étrangers au modèle de l'assistance. Cette situation crée une tension de laquelle l'association se sort, à l'époque, grâce à un positionnement institutionnel fort, mais qui l'amène, par contre, à se replier quelque peu sur ses acquis.

¹⁶ MUCCHIELLI O. *L'identité*. Paris, P.U.F, 1986. 127 p. Que sais-je. N° 2288

1.3 ENJEUX ET TENSIONS

Si la mise en lumière de ces éléments éparpillés qui font le quotidien de la vie des usagers et de l'institution paraissent, au premier abord, anodins, leur mise en perspective révèle ou caractérise un type de prise en charge ou de "jeu" des acteurs au sein de l'institution, jeu qui n'est pas, comme je viens de le souligner, sans rapport avec la position des partenaires extérieurs à l'institution.

Je considère, en effet, que l'organisation de l'espace institutionnel, la place des différents acteurs, les relations entre eux trouvent leur traduction dans les détails du langage et des procédures et qu'à l'inverse, agir sur ces facteurs est propre à favoriser le changement. Je m'appuie, en cela, sur ce que dit Robert CASTEL, dans sa présentation de l'ouvrage d'Erving GOFFMAN, "Asiles"¹⁷, lorsqu'il parle, à propos de la démarche de l'auteur, de "reconstruction de l'objet" et "d'ethnologie pointilliste" dans laquelle "la connaissance des contraintes institutionnelles est susceptible de rendre intelligible cette poussière de comportements".

Si je fais référence à ce concept d'institution totale développé par Erving GOFFMAN, c'est que certaines caractéristiques de l'espace institutionnel dont je parle sont proches de celles de l'institution totale.

Celle-ci est définie¹⁸, en effet, comme un milieu dans lequel la totalité des activités quotidiennes de l'individu s'y déroule pour un temps prolongé par opposition à l'espace institutionnel partiel qui n'accueille qu'une part de cette activité (l'école, par exemple). Sa caractéristique principale en est que son organisation vise à un traitement collectif qui prend en charge tous les besoins de ses usagers. Cette prise en charge globalisante et "enveloppante" de l'individu, qui va de pair avec l'exercice d'un contrôle permanent par l'institution et ses dirigeants, a des conséquences importantes sur l'identité même de ceux-ci. Le C.H.R.S constitue ainsi un lieu qui a pour fonction de prendre en charge non seulement les besoins primaires des résidents tels que le logement, la nourriture, les soins mais également de leur permettre de se situer dans des relations sociales et de participer à un certain nombre d'activités.

Il peut, de par sa fonction et notamment dans le cas présent où lieu d'hébergement et lieu d'activité sont confondus, assurer une prise en charge totale de ses usagers. L'organisation, le contrôle, les règles sont autant d'enjeux dans les possibilités offertes ou non de prise d'autonomie pour chacun d'eux, enjeux susceptibles de rendre plus ou moins "totalisante" l'institution.

¹⁷ GOFFMAN E. *Asiles : études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*. Paris : Les éditions de minuit, 1968. 447 p.

¹⁸ FISCHER G.N., *Psychologie de l'environnement social*. Paris : Dunod, 1997, 189 p.

S'il ne s'agit pas, bien entendu, dans ce contexte strictement "d'institution totale" comme la définit Erving GOFFMAN¹⁹, la conclusion de Robert CASTEL dans sa présentation d'"Asiles", conforte cette approche. Il affirme que "dans la mesure où l'institution totalitaire réalise une image approchée du conditionnement du moi par un seul groupe d'appartenance, elle permet de définir *a contrario* les exigences d'une socialisation plus complète, c'est-à-dire les conditions sociales nécessaires au développement d'une personnalité concrète".

Par ailleurs, considérant que la place des acteurs se construit au travers des interactions permanentes entre eux et au sein de l'institution, c'est par le regard sur cette organisation de l'espace institutionnel que l'on peut décrypter la place ou le statut que l'institution, inconsciemment, donne aux différents acteurs.

En effet comme l'écrit Anselme STRAUSS²⁰, "la prescription d'un statut n'est pas forcément une succession préméditée d'opérations, elle peut relever de coercitions inconscientes. L'interaction véhicule ainsi la potentialité d'imputer, sciemment ou non, d'innombrables mobiles et particularités : de là, la nature même de l'interaction est la prescription d'un statut."

Ainsi, alors que l'association a su intégrer son projet et le développer dans le cadre de politiques sociales qui tendent à sortir du modèle de l'assistance en ayant une approche plus globale de l'usager, la pratique effective de prise en charge, illustrée par les points précédents, semble être restée ancrée sur ce modèle.

Il ressort de l'histoire de l'association et de l'évolution de son projet un certain nombre d'enjeux auxquels je suis confronté lors de ma prise de fonction de directeur et qui constitue, en quelque sorte, le diagnostic à partir duquel je vais conduire un certain nombre d'actions :

- un positionnement solide de l'institution dans le champ départemental et local de l'insertion sociale et de l'hébergement des sans domicile mais avec des tensions importantes avec les professionnels locaux ;
- une structure financière et budgétaire permettant le développement mais peu transparente pour les financeurs ;
- une place assignée aux usagers qui reste marquée par la notion de bienfaisance et le modèle de l'assistance ;

¹⁹ *op. cité* p. 48 : [dans l'institution totalitaire] " placés sous une seule et même autorité, tous les aspects de l'existence s'inscrivent dans le même cadre; chaque phase de l'activité quotidienne se déroule... en relation de promiscuité totale avec un grand nombre d'autres personnes, soumises aux mêmes traitements et obligations; toutes ces périodes d'activité sont réglées selon un programme stricte... Les différentes activités imposées sont regroupées selon un plan unique et rationnel... pour répondre au but officiel de l'institution"

²⁰ STRAUSS A., *Miroirs et masques*. Paris : Métailié 1992. Chapitre 3, L'interaction, Chapitre 4, Les transformations de l'identité, pp. 47-138

- des salariés, animés par "la bonne volonté", qui retrouvent, dans leur emploi, un statut social tout en demandant plus de reconnaissance de la part de l'institution, chacun assurant ses missions sans véritable coordination avec ses pairs.
- une équipe de bénévoles très investie dans le quotidien dont la majorité sont des retraités et qui sont animés par une démarche de type humaniste.

Au-delà des objectifs à court terme qui me sont assignés par le conseil d'administration lorsqu'il décide la création du poste de directeur, il s'agit pour moi, en tenant compte de ces enjeux, de trouver les réponses adaptées pour faire évoluer le mode de prise en charge du public, associer les salariés au projet développé par les bénévoles, changer l'image de l'institution auprès des partenaires locaux tout en développant les outils d'insertion créés et en maintenant l'équilibre économique.

Comment, en effet, conduire le changement pour permettre à l'institution d'échapper aux aspects "totalisants" de son organisation tels que j'ai pu les repérer précédemment, sans nier le travail entrepris par les bénévoles et leur investissement et sans heurter de front des salariés qui ont le sentiment d'avoir largement contribué à la création du site sur lequel ils exercent leur fonction ?

"Et si le projet revient, tel un leitmotiv, dans les conversations actuelles, c'est précisément parce que nos sociétés tout entières sont amenées à se réexaminer et à envisager leur devenir, non sans quelque perplexité. Elles découvrent que si le changement n'est pas facile à générer, il est encore plus difficile à gérer"

Jean-René LOUBAT

2. L'INSTITUTION ET SES ACTEURS : LE CHANGEMENT DANS LE JEU DES INTERACTIONS

Comme je l'ai exposé précédemment, la création du C.H.R.S à Pouxoux est un moment clé dans l'histoire de l'association car il va constituer le pivot à partir duquel va se développer l'activité au travers des ateliers occupationnels. Le centre de gravité va se déplacer de l'asile de nuit de Remiremont vers le site de Pouxoux qui devient de ce fait un lieu "multifonctionnel" : hébergement des usagers du C.H.R.S, lieu de production des ateliers et centre de gestion administrative.

Il devient un espace institutionnel complexe qui concentre :

- de activités différentes à la fois dans l'espace et dans le temps
- des cadres législatifs et réglementaires différents (l'A.S.H, le R.M.I, le code du travail, l'hygiène et la sécurité)
- des acteurs aux statuts différents, parfois changeants (usagers hébergés à l'asile de nuit, au C.H.R.S, salariés en Contrat Emploi Solidarité, en Contrat Emploi Consolidé, salariés permanents)
- des financements affectés de par les conventions qui s'y rattachent et qui se "chevauchent" dans leur utilisation sur le terrain
- des partenaires plus ou moins obligés et qui se multiplient au fur et à mesure du développement (C.C.A.S, travailleurs sociaux, A.N.P.E, P.A.I.O...)

L'enjeu, dans ce contexte, est de mettre en œuvre les actions propres à permettre à la fois de répondre aux engagements conventionnels de l'institution, aux évolutions législatives et réglementaires, à la demande et aux besoins du public accueilli tout en gardant une cohérence entre les différentes facettes de ces actions et le projet qu'entend développer l'association comme l'énonce les articles 1 et 2 de ses statuts "l'insertion sociale et professionnelle des personnes en difficulté"²¹

Dans une posture de direction, sachant que je n'assure pas seulement la direction d'un établissement mais de l'ensemble de l'association, il convient d'agir de façon conjointe et cohérente sur les différents éléments qui concourent à l'action, partant du principe que chaque champ est en interaction avec les autres.

Comme l'histoire de l'association l'a montré, les deux grands pôles d'activité, hébergement et insertion par l'activité économique sont extrêmement imbriqués l'un dans l'autre comme en témoigne leur organisation dans l'espace.

S'ils répondent tous deux au même but, l'insertion sociale et professionnelle des personnes en difficulté, leur cadre réglementaire, leur mode de financement, les compétences humaines auxquelles ils font appel et le réseau de partenaires ne se confondent pas nécessairement.

²¹ cf. annexe 2

En ayant pour objectif la sortie du modèle de l'assistance pour parvenir à une offre de service centrée sur l'utilisateur, la stratégie de changement consiste à travailler de façon concomitante sur les différents champs qui participent à la construction de l'espace social de l'institution. Ce travail se réalise au travers des modifications progressives de l'environnement dans ses différentes dimensions et en accompagnant les acteurs que sont les organes dirigeants et les salariés permanents.

Je retiendrai trois champs d'actions principaux :

- l'espace social et son aménagement que caractérisent principalement le cadre réglementaire des différentes actions menées, les "mots" de l'institution, les ressources humaines, l'aménagement de l'espace physique et les activités d'insertion socioprofessionnelle.
- les procédures et l'organisation de l'accompagnement des usagers, leur entrée dans un parcours, la règle et sa gestion
- la relation de l'institution avec son environnement institutionnel à travers ses relations avec les partenaires locaux et la place du directeur dans ces relations.

2.1 L'AMÉNAGEMENT D'UN NOUVEL ESPACE SOCIAL

2.1.1 Le cadre réglementaire : l'aide sociale à l'hébergement

L'aide sociale à l'hébergement trouve son origine dans une tradition ancienne de la prise en charge par la collectivité de la pauvreté marginale, celle qui ne travaille pas. Elle traite, "non pas la régulation des conditions de vie des travailleurs mais de la régulation des conditions faite à l'indigence voire à la marginalité"²². Étendant la notion d'assistance, elle vise non seulement l'hébergement mais également "la réadaptation sociale". La loi n° 98-657 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions du 29 Juillet 1998 modifie ce terme en parlant de "réinsertion sociale".

Dans le prolongement de la loi instituant le R.M.I, elle met en avant la notion de droits des usagers. Son article 1^{er} précise en effet l'esprit de la loi : " La présente loi tend à garantir sur l'ensemble du territoire l'accès effectif de tous aux droits fondamentaux dans les domaines de l'emploi, du logement, de la protection de la santé, de la justice, de l'éducation, de la formation et de la culture, de la protection de la famille et de l'enfance".

²² MAUREL E.L'aide sociale à l'hébergement. In *Hébergement et réadaptation sociale*. Paris : Sirey, 1996. pp 3-20

La loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale vient renforcer cette notion de droit de l'utilisateur en en faisant sa principale orientation. Dans son article 2, elle concentre les grands thèmes centrés sur la personne²³ en modifiant l'article L. 116-1 du code de l'action sociale et des familles : "*L'action sociale et médico-sociale tend à promouvoir, dans un cadre interministériel, l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à en corriger les effets*".

Ce droit de l'utilisateur, qui vise à lui donner une place "citoyenne", va trouver sa traduction notamment dans les dispositions de cette dernière loi concernant le livret d'accueil, le contrat de séjour ou le document individuel de prise en charge (art. 8) et le conseil de vie sociale (art. 10).

C'est cette place de l'utilisateur qui est en jeu dans la stratégie de développement et de changement, précisément là où se construit l'identité.

2.1.2 Les mots de l'institution

Comme je l'ai exposé en première partie (cf. 1.2.3), le vocabulaire employé par les acteurs de l'institution pour désigner les personnes et leur statut, un espace, une procédure, parle, d'une certaine manière, de l'identité qu'on leur attribue.

Cette identité attribuée et prescrite, comme l'explique Alex Muchielli²⁴, participe à l'identité réelle, par les interactions entre la personne et son environnement, en traduisant "des injonctions implicites qui pèsent sur [l'individu] et vont infléchir [son] identité par l'intermédiaire de [ses] comportements et des modèles valorisés finalement assimilés".

Ainsi, changer ce vocabulaire permet tout à la fois de modifier la perception de ce que l'on désigne et, pour les personnes désignées, ressentir leur statut et leur place dans l'institution de manière différente. Si un changement de vocabulaire peut se décréter à un moment donné, c'est lorsqu'il passe dans l'usage courant (qu'ainsi on en a même oublié l'ancien) que l'on peut entrevoir une modification de la perception et de l'approche.

Il ne faudrait pas en déduire pour autant qu'à lui seul ce changement peut générer les modifications attendues mais il y participe comme élément constitutif du cadre institutionnel et, en tout état de cause, il signifie (au sens de "donner à voir") une rupture dans les habitudes permettant de laisser penser que les choses ne sont pas immuables.

La fonction de direction constitue, de ce point de vue, une place privilégiée pour faciliter ce changement.

²³ FAUCHEUX F., Intérêt, limites et contradictions de la loi rénovant l'action sociale et médico-sociale. *Les cahiers de l'actif*. N° 304-305, pp. 27-39

²⁴ *op. cité* p. 22

C'est ainsi que je m'emploie dans les premiers mois de ma prise de fonction à nommer, à la fois dans les conversations, réunions et écrits, "*résidents*" les usagers hébergés dénommés alors "pensionnaires", terme qui finit par passer dans l'usage courant²⁵. Si le terme de pensionnaire marque un rapport d'argent, celui de résident marque plutôt le fait d'occuper une place avec une connotation de stabilité et de durée. On pourrait opposer que cette connotation va à l'encontre de la fonction du C.H.R.S qui n'est qu'un lieu transitoire mais le fait qu'il souligne le droit d'occuper une place et que son usage soit celui de la vie "normale" me paraît dépasser cet inconvénient. Le rapport d'activités de l'assemblée générale en 1994 parle alors de "résidents". Le règlement intérieur de l'hébergement d'urgence et du C.H.R.S sont également modifiés dans ce sens.

- Le terme de *permission*, lui, disparaît non par substitution avec un autre mais en modifiant la procédure (s'inscrire sur "le cahier de permission" pour les sorties de week-end (cf. p.12)) : je demande au référent chargé du suivi des résidents de régler cette question au cours des entretiens individuels ce qui permet, le cas échéant, de parler avec la personne de l'organisation de son week-end, contractualiser si besoin et aborder les questions d'argent par exemple. De ce fait, cette procédure conduit le référent à traiter cette question non pas dans une relation de type administratif mais plutôt pédagogique.

- En 1997, l'association dispose d'une structure permanente conséquente, un certain nombre de bénévoles de la première heure ne sont plus là, ceux qui le sont encore sont très peu sur le terrain et plutôt investis dans le conseil d'administration, hormis la présidente qui assure toujours une présence quotidienne.

Je propose alors au conseil d'administration de modifier le nom de l'association en remplaçant "*les amis de l'Abr*" par "*l'Abr*" suggérant que cette dénomination, au-delà d'être plus commode dans son utilisation verbale et écrite, reflète mieux la réalité et peut être utilisée plus aisément de façon générique. La proposition est adoptée lors d'une assemblée générale extraordinaire.²⁶

- La *signalétique* de l'association, au travers de son logo, contribue également à son identité perçue à l'extérieur et au rapport qu'entretiennent avec elle, en tant qu'institution, ses salariés et ses usagers. En 2000, je propose un nouveau logo en couleur pour remplacer l'existant qui datait de la création de l'association en 1977.

²⁵ Étymologiquement, le terme pension et par extension, pensionnaire, tire son origine du verbe latin "*pendere : peser d'où payer*". Quant au terme de résider son origine vient du verbe latin "*sedere être assis*" DUBOIS J., MITTERAND H, DAUZAT A., *Dictionnaire étymologique et historique du français*. PARIS, Larousse, 1995, 825 p.

²⁶ cf. annexe 2

Soumis d'abord aux salariés permanents qui l'adoptent d'emblée, il est accepté ensuite par le conseil d'administration, tout le monde convenant qu'il modernise l'image de l'association. À l'image d'une chaumière, ensoleillée et chauffée à l'intérieur, dans laquelle on peut entrer mais encadré par un mur très présent et sans sortie visible, se substitue une image colorée reprenant l'idée d'un "toit" tout en symbolisant l'idée d'un parcours allant de l'avant. Un nouveau papier entête est édité et, pour la première fois, des cartes de visite sont distribuées aux salariés pour l'utilisation dans leur service²⁷

Ces deux derniers points, le nom de l'association et sa représentation graphique, touchent à l'histoire de l'association particulièrement prégnante pour les bénévoles et pour les salariés les plus anciens. Cette démarche n'est possible qu'à la condition de laisser le temps nécessaire aux promoteurs de l'institution de prendre confiance (alors, qu'en quelque sorte, ils "abandonnent" leur action aux salariés) et pouvoir projeter dans l'avenir l'outil qu'ils ont créé.

Cette démarche ne va pas sans risque quant à la présence des bénévoles dans la vie de l'association. Comme je l'indique plus haut (*cf.* p. 22), la mise en place, au fil des années, d'une équipe de salariés permanents, conduit au retrait progressif des bénévoles de l'activité quotidienne, phénomène courant dans toute association qui se professionnalise. Il convient alors, de permettre à ces bénévoles de réinvestir l'association et son projet par d'autres voies qu'une présence quotidienne, ce que je montrerai plus loin (*cf.* 2.3.2)

- *L'intitulé des postes* de travail et des fonctions des salariés constitue également un élément signifiant quant au positionnement que l'institution entend leur assigner au regard des tâches qu'ils ont à accomplir. Il est également un élément important dans la construction de l'identité professionnelle et l'appropriation de sa fonction par le salarié. L'élargissement de l'équipe de salariés au fil des années, les recrutements successifs sont l'occasion d'anticiper ou de traduire une réalité en modifiant la dénomination de certains postes.

À cet égard, la fonction d'encadrement des résidents en soirée et le week-end est particulièrement signifiante. Du terme de "gardien" hérité de l'histoire de l'association (personnes bénévoles ou anciens "pensionnaires" qui assuraient cette fonction), on passe progressivement, au fur et à mesure des possibilités de financement et d'une volonté de professionnalisation dans les recrutements, au terme "d'animateur social". alors que depuis l'ouverture des ateliers, leurs encadrants sont dénommés "animateurs techniques". La fonction d'accueil au C.A.U.O, quant à elle, est nommée "agent d'accueil". Un sens différent est ainsi conféré à la fonction qui permet d'éviter la "stigmatisation" d'une fonction (celle de

²⁷ *cf.* annexe 4

gardien), tout en contribuant à la cohésion de l'équipe de salariés et en modifiant le regard qu'ils peuvent porter réciproquement sur leur fonction dans l'institution.

2.1.3 Les ressources humaines

Les ressources humaines sont, sans aucun doute, au cœur de la stratégie de changement. Pendant les premières années, la relation quotidienne avec les usagers est assurée par les bénévoles dans un esprit relevant plutôt de l'humanitaire ou du caritatif, avec un partenariat restreint, limitant les possibilités de construction de parcours d'insertion. Avec l'émergence de fonctions salariées et leur multiplication au fil du développement, cette relation est transférée aux permanents. De cette relation va dépendre la qualité du service rendu, sa conformité avec les missions assignées par l'association et les financeurs et la place que l'on va donner à l'utilisateur.

A. Une stratégie qui tient compte de l'histoire

Il est important de rappeler qu'en 1993, lors de ma prise de fonction, l'équipe est constituée de 8 salariés entrés entre 1985 et 1990, dont les trois quarts sont âgés de plus de cinquante ans, tous licenciés économiques et sans formation dans le champ de l'insertion sociale.

Lors de ma présentation à l'équipe, j'indique que mon objectif est de poursuivre les actions engagées, en respectant l'histoire de l'association, et de donner les moyens nécessaires à chacun d'assurer ses missions. Dans les entretiens individuels que j'organise avec chacun d'eux, les propos qui reviennent le plus souvent portent sur la nécessité de "travailler en équipe" et le sentiment de ne pas être assez reconnu dans leur travail par les bénévoles. La nécessité d'une "autorité" est également très présente dans le discours des salariés.

Organiser la coopération

À ce moment là, j'établis l'organigramme du personnel qui est présenté lors de l'assemblée générale de 1994²⁸. La visualisation de cet organigramme et sa communication publique permet de leur redonner une place qu'ils semblent revendiquer. Il traduit l'imbrication des secteurs hébergement et ateliers.

J'organise des temps de réunions d'équipe qui n'existent pas jusque là :

- Une réunion mensuelle de l'ensemble des salariés dont l'objectif est de permettre l'information de tous, l'échange entre les différents secteurs d'activité et l'élaboration en commun de projets.

²⁸ cf. annexe 5

Si, sur le site de Pouxoux; le C.H.R.S et les ateliers d'insertion, sont étroitement imbriqués comme nous l'avons vu précédemment dans l'organisation de l'espace, je constate que les salariés mènent leur activité de façon relativement indépendante notamment les responsables d'ateliers. Deux d'entre eux ont postulé au poste de direction. Si ma légitimité vis à vis d'eux ne pose aucune difficulté, les relations entre eux restent relativement conflictuelles, chacun mettant en doute les compétences de l'autre. Par ailleurs, cette proximité des différentes activités n'empêche pas un certain cloisonnement entre l'hébergement et ses résidents et les ateliers et leur personnel en C.E.S.

Cette réunion mensuelle tient donc une place particulièrement importante dans ce contexte tout en étant difficile à conduire. En effet, compte tenu de l'origine socioprofessionnelle des salariés, comme je l'ai exposé précédemment (*cf.* 1.2.4), la pratique des réunions de travail ne fait pas partie de leurs habitudes (leur culture pourrais-je ainsi dire). Ces réunions deviennent alors, également, un lieu d'apprentissage.

- Une réunion hebdomadaire de synthèse avec l'animatrice chargée du suivi social et la présidente (qui poursuit son action sur le terrain) avec pour objectifs le soutien dans leur travail d'accompagnement individuel, la mise en place d'outils techniques, l'organisation du suivi et l'aide dans les décisions d'orientation et de recherche de réponses adaptées.

Un début de professionnalisation de l'équipe permanente

A cette époque, le C.H.R.S héberge 14 personnes, l'hébergement d'urgence de 5 à 10 et les ateliers d'insertion accueillent une quarantaine de salariés en C.E.S. Si l'encadrement technique des ateliers est à peu près suffisant, les moyens en terme d'accompagnement individuel, tant des résidents que des personnes en C.E.S, de l'encadrement en soirée et en week-end sont très limités (un ancien résident assure seul le service toute l'année). Les moyens financiers alloués au C.H.R.S portent sur la prise en charge de 7 places sur les 14 existantes. Ceux pour l'hébergement d'urgence du C.A.U.O restent précaires. C'est donc sur les ressources propres dégagées par les ateliers d'insertion que les moyens sont pris pour renforcer au fur et à mesure l'encadrement.

En décembre 93, je recrute un deuxième encadrant pour le service de nuit et de week-end du C.H.R.S sous la dénomination d'animateur et non plus de gardien. Je décide, à ce moment là, de profiter de cette première occasion pour engager un début de professionnalisation de l'équipe permanente en embauchant un éducateur spécialisé. Le premier gardien démissionne peu de temps après, se disant mal à l'aise dans ce nouveau contexte ce qui me conduit à recruter un autre animateur qui dispose d'une formation d'animateur professionnel.

Cette fonction d'encadrement de la vie quotidienne peut alors devenir une fonction éducative et non plus de surveillance et de gardiennage, comme l'indiquent les missions portées sur les contrats de travail que j'établis :

"M. est embauché en qualité d'**animateur - surveillant de nuit**

Le lieu de travail principal est situé à la ferme de l'Abri à Pouxoux.

Sa mission est définie comme suit :

- animation de la vie quotidienne et encadrement des personnes résidant à la ferme de Pouxoux en dehors de leurs heures de travail.

- surveillance des biens et des personnes "

En 1997, je rédige une fiche de poste²⁹ annexée au contrat de travail afin de préciser ces missions et en 2000, l'intitulé du poste devient "animateur social" afin de lever l'ambiguïté du terme de "surveillant de nuit" lequel suppose une présence éveillée la nuit.

La formation continue

Si la formation est un outil essentiel, non seulement pour améliorer la qualité de la prise en charge des usagers, mais aussi pour soutenir les salariés dans un travail qui demeure difficile, la taille de la structure en rend le financement difficile dans le cadre d'un plan de formation.

Seuls sont à disposition le Congé Individuel Formation et les formations modulaires proposées par les têtes de réseaux associatifs telles que la Fédération Nationale des Associations de Réinsertion Sociale (F.N.A.R.S). En 1998, un animateur technique obtient, après deux ans d'attente un congé individuel formation pour une formation D.E.F.A³⁰. La même année, alors que les chantiers d'insertion se multiplient sur le département, animés fréquemment par des personnels qui n'ont pas reçu de formation spécifique, la D.D.A.S.S et le conseil général, décident de financer des formations, dans le cadre du Plan Départemental d'Insertion, pour les encadrants et les accompagnateurs sociaux. Plusieurs salariés, parmi les plus récemment embauchés, participeront à ces formations renouvelées, depuis, chaque année.

Les résistances au changement

Le poids de l'histoire de l'association qui se traduit dans des habitudes de fonctionnement, l'installation des salariés les plus anciens dans la place qu'ils ont dû se construire au moment de leur embauche avec leur bonne volonté, hors de tout encadrement expérimenté dans le domaine de l'insertion³¹, peu enclins aux bouleversements, sont autant de facteurs qui rendent difficile le changement dans les pratiques.

²⁹ cf. annexe 6

³⁰ Diplôme d'Etat à la Formation d'Animateur

³¹ Ce sont aussi les plus âgés qui ont derrière eux une carrière professionnelle hors du champ social, carrière qui s'est terminée, comme je l'ai indiqué, par un licenciement économique.

Ce groupe des plus anciens est également celui qui encadre les activités de production alors que les salariés embauchés plus récemment, assurent l'encadrement de la vie quotidienne et le suivi individuel des usagers, donc celui aussi qui a en charge les plus démunis parmi "tous les démunis" accueillis par l'association. Ceux-ci paraissent plus disposés au travail d'équipe et à la coopération mais leur travail nécessite de fait une coordination quasi permanente (ne serait-ce que les liaisons, même techniques, entre service de jour et service de nuit) alors que les ateliers peuvent fonctionner dans une relative autonomie.

Il faut alors déployer beaucoup d'efforts pour que les fonctions assurées par les salariés chargés de la vie quotidienne et du suivi individuel soient reconnus par leurs collègues en valorisant le travail réalisé et en faire comprendre toute la difficulté. C'est en particulier au cours des réunions d'équipe que cette reconnaissance et cette compréhension peuvent être travaillées.

Ce cloisonnement entre type d'activité sur un même site trouve sa traduction dans la prise en charge des usagers. Alors même que l'objet de l'association est de réinsérer, il est frappant, en effet, de constater que le clivage existant au dehors entre "exclus" et "inclus" a tendance à persister au dedans de l'institution. Apparaît en filigrane comme une "stigmatisation" des résidents par opposition aux personnes en C.E.S qui semblent disposer d'une certaine autonomie conférée par leur logement et leur statut de salarié.

En témoigne la difficulté des animateurs techniques pour accueillir, prendre en charge un résident qui arrive et l'intégrer dans une équipe de CES qui par définition est un peu plus stable. *"je n'ai pas de place - qu'est-ce qu'il sait faire, - je n'ai rien à lui faire faire - si il le faut..., je veux bien le prendre..."* sont des discours couramment entendus.

J'observe aussi que même au sein des ateliers, ce clivage existe : l'affectation des résidents à ce qui est désigné alors "service du ramassage" ³², est effectuée fréquemment par défaut c'est à dire lorsque l'atelier menuiserie ou électroménager n'a pas accepté le résident.

³² Service qui assure l'enlèvement des objets, mobiliers donnés par les particuliers ou collectivités. Il assure également le transport des déchets issus du tri et du recyclage des ateliers. Plus tard, je le dénommerai "service collecte", souhaitant lui donner une connotation plus professionnelle (par ex., la collecte des ordures ménagères est un terme consacré dans le milieu professionnel du recyclage)

B. Réorganisation et professionnalisation

Ces pesanteurs me conduisent à prendre le parti d'attendre jusqu'en 1999 le départ en retraite des plus anciens (animateurs des ateliers "collecte", "électroménager" ainsi que la secrétaire de direction) pour mettre en place une nouvelle organisation des services avec un redéploiement de certains postes et l'entrée de nouveaux salariés, professionnels de l'insertion.

Les principes généraux de cette réorganisation fait l'objet d'échanges au cours du deuxième trimestre avec les salariés, individuellement et en réunion d'équipe.

Il s'agit, d'une part, qu'ils soient associés à son élaboration, d'autre part de vaincre les craintes liées au changement, craintes qui s'expriment au travers du vocabulaire qu'ils utilisent : le terme de "restructuration" (qui sous entend dans le langage courant des suppressions d'emploi) est employé alors que j'insiste sur le terme de "réorganisation". Cette nouvelle organisation est proposée au conseil d'administration pour approbation. Je propose alors de l'officialiser au cours d'une réunion avec l'équipe de salariés et les membres du bureau afin de bien souligner qu'il s'agit d'une décision des instances dirigeantes de l'association et non de son seul directeur.³³ La présentation en est faite par la présidente.

Cette réorganisation a pour objectifs :

- d'identifier plus clairement les différents secteurs d'activité de l'association et leur nécessaire complémentarité,
- de permettre à chacun, salarié permanent comme bénévole, de situer son propre niveau de responsabilité, ses relations avec les autres services et ses collègues,
- de préciser le champ d'action et les fonctions de chaque intervenant tant par rapport au public, qu'aux autres intervenants ainsi que vis-à-vis des partenaires extérieurs.

Trois pôles d'activités sont définis :

- le pôle "**production**" qui comporte les différents ateliers d'insertion avec un coordonnateur,
- le pôle "**Insertion**" avec une coordonnatrice qui a en charge l'hébergement et l'accompagnement individuel des résidents et des C.E.S,
- les **services généraux** sous la responsabilité du directeur avec la comptabilité, la gestion du personnel et le secrétariat.

³³ cf. Annexe 7

Les deux coordonnateurs sont embauchés (professionnels de l'insertion) l'un en remplacement de l'animateur de l'atelier "collecte", l'autre en remplacement de la secrétaire de direction.

Cette organisation créée ainsi une équipe de direction permettant aux salariés de terrain d'être mieux soutenus dans le quotidien, alors qu'auparavant ce soutien ne pouvait être apporté que par le directeur. De plus, en terme de développement de projets, ce n'est plus le domaine du seul directeur et ils peuvent être développés de façon collégiale.

Le départ à la retraite de deux salariés, l'un, responsable du service collecte, l'autre secrétaire de direction, permet de reconfigurer l'organisation du personnel, en faisant entrer de nouvelles compétences et qualifications, sans que soient modifiés les effectifs. De plus, les relais concernant le secteur d'activité de ces deux salariés a été préparé :

- le responsable du service collecte, à sa demande, a bénéficié auparavant d'un départ en retraite progressif avec un travail à mi-temps, dispositif qui a permis d'embaucher un salarié 6 mois avant son départ définitif. Ce recrutement a été effectué au regard du projet de réorganisation, en ayant pour objectif que ce salarié assure ensuite la coordination du pôle production et puisse travailler en tandem pendant cette période transitoire avec le salarié partant.

- le poste d'adjointe de direction est occupé par la comptable. Formée au côté de l'ancienne secrétaire de direction pendant plusieurs années, elle est en mesure de reprendre la responsabilité de la gestion du personnel avec un secrétariat renforcé. Les tâches qui ont trait à l'établissement de dossiers administratifs des résidents, réalisées jusque-là par la secrétaire de direction (pour des raisons liées à l'évolution des activités de l'association) et qui nécessitaient de conduire des entretiens avec les résidents, sont transférées au pôle insertion. Ces modifications permettent alors de rationaliser l'organisation des services administratifs tout en étant l'occasion d'une promotion pour la comptable qui se trouve en charge d'un service.

La création de la notion de service ou de pôle constitue un changement important pour les salariés au regard des deux périodes qui précèdent ce changement :

- avant la création du poste de direction : les salariés sont très autonomes, indépendants les uns vis à vis des autres et le rapport au pouvoir de l'institution est un rapport à un pouvoir éparpillé, constitué de l'ensemble des bénévoles actifs investis dans le conseil d'administration et son bureau. Très présents, ils le sont ponctuellement. Contrôle, élaboration de projets, suivi des activités restent très parcellaires ;

- à mon arrivée jusqu'à la réorganisation de 1999, chaque salarié est en relation directe avec le directeur, lequel assure, à lui seul, la coordination de l'ensemble, toutes les prises de décisions y compris dans les détails du quotidien.

Ces principes d'organisation font l'objet d'un nouvel organigramme³⁴ et vont se concrétiser par une structuration interne progressive de chaque pôle.

Compte tenu du sujet du présent mémoire, je m'intéresserai principalement au pôle insertion qui a en responsabilité l'activité d'hébergement et ses relations avec le pôle production en tant qu'activité participant aux parcours des résidents.

Les objectifs opérationnels visés par la structuration du service concernent trois niveaux de l'organisation :

- le personnel affecté au service
 - la répartition des fonctions
 - les procédures relatives aux différents aspects de la prise en charge
- et se déclinent comme suit :

1. assurer la continuité et la cohérence dans l'accompagnement individuel des résidents :

- deux salariées, dont la coordinatrice, assurent la fonction de référent pour chaque résident pendant la durée de son séjour. Une troisième salariée est embauchée sur cette fonction de suivi en 2002 dans le cadre de l'accord d'entreprise pour l'aménagement et la réduction du temps de travail.
- en règle générale, celle qui a assuré le premier entretien approfondi assure la fonction de référent du résident par la suite
- une réunion de synthèse bi-mensuelle animée par la coordinatrice réunit les animateurs de jours, l'animateur de nuit de service la veille. Au dernier trimestre 2002, il a été décidé d'y associer l'agent d'accueil du C.A.U.O.

2. accompagner les salariés dans leur fonction, aider à la résolution de problèmes, permettre l'évaluation du travail et le développement des compétences :

- une réunion mensuelle avec les animateurs de jour et de nuit, ponctuellement avec le directeur, pour l'élaboration de projets, l'échange sur les pratiques, l'organisation du service et de la prise en charge des résidents
- cette réunion peut faire l'objet d'interventions extérieures de partenaires (ainsi, l'intervention d'infirmiers psychiatriques du centre médico-psychologique (C.M.P) sur la question du suicide, du centre de cure ambulatoire en alcoologie (C.C.A.A.))

³⁴ cf. annexe 8

- un cahier de liaison pour chaque établissement d'accueil (C.H.R.S et C.A.U.O)
- organisation des horaires de travail des animatrices de jour afin de permettre des liaisons avec le personnel de nuit le matin et en début de soirée.
- utilisation des opportunités de formations organisées par les partenaires (conseil général, D.D.A.S.S, C.O.D.E.S, Centres Hospitaliers...)

3. faciliter l'articulation entre les différents pôles d'activité :

- une réunion mensuelle des salariés permanents
- décision d'affectation des résidents dans les ateliers avec le coordonnateur du pôle production

4. organiser le partenariat et utiliser les ressources externes :

- organisation de permanences bi-mensuelles au C.H.R.S par un infirmier psychiatrique du C.M.P et suivant les besoins, une éducatrice du C.C.A.A, des conseillers emplois de la P.A.I.O et de Cap Emploi³⁵

5. développer le partenariat institutionnel et situer l'action de l'association dans la politique départementale d'hébergement et d'insertion :

- la représentation institutionnelle n'est plus assurée seulement par le directeur; la coordinatrice peut recevoir délégation permettant une meilleure présence dans les différentes instances ou réunions de partenaires

Cette nouvelle organisation facilite l'affirmation d'une identité professionnelle des salariés : plus impliqués, plus responsabilisés par opposition à la période précédente où dans leur représentation, seul le directeur est capable (a la légitimité) de prendre des décisions. Ce nouveau cadre, qui organise le travail de l'équipe, vient enrichir les interactions non seulement au sein de l'équipe mais également avec la direction et les partenaires extérieurs.

Il permet une meilleure appropriation de l'espace de travail (signifié par la notion de "pôle") et l'installation d'un sentiment d'appartenance à une équipe. Il subsiste un risque éventuel de cloisonnement par rapport au pôle production et il convient de veiller à maintenir articulation et cohérence au niveau de l'équipe de direction.

Si cette meilleure implication, ce sentiment d'appartenance à une équipe sont des facteurs facilitants, ce nouveau cadre incite fortement les salariés à se positionner, avoir un avis, mettre en œuvre une décision et l'assumer en équipe. Toutes choses qui ne sont pas

³⁵ Cap Emploi : service de suite et de reclassement des travailleurs reconnus handicapés

forcément aisées à vivre. La parole, permise par les réunions, les liaisons, les échanges informels, sont alors décisifs pour assurer un accompagnement dans cet apprentissage.

2.1.4 L'aménagement de l'espace du site du C.H.R.S

Considérant que l'identité des acteurs et de l'institution se construit dans les interactions avec l'environnement, l'organisation de l'espace physique et sa qualité en terme de cadre de vie représentent un enjeu important, enjeu qui comporte en lui des possibilités de changement.

Nous avons vu que la création du C.A.U.O en 1993 qui fait suite à l'asile de nuit à Remiremont a modifié considérablement les conditions d'accueil des usagers³⁶.

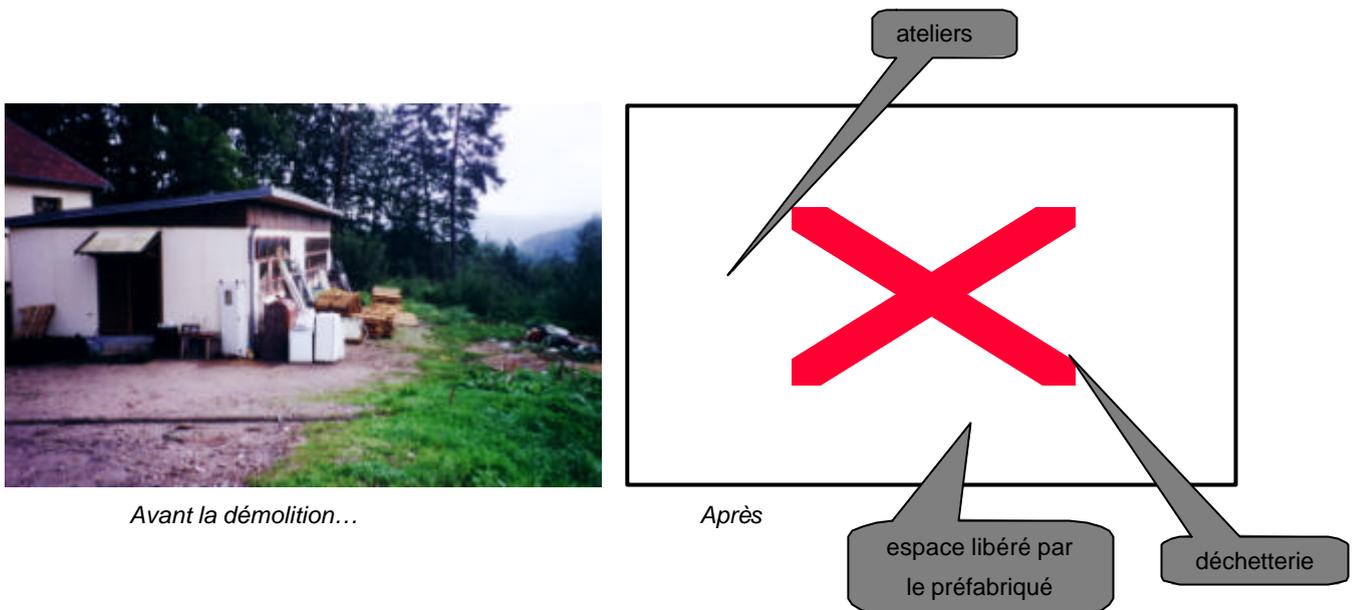
Le traitement du site de Pouxoux où sont implantés le C.H.R.S, les ateliers et les services administratifs est plus complexe de par les caractéristiques de la propriété qui ne peut être occupée que sur environ moitié de la réserve foncière. Comme je l'ai exposé plus haut (cf. 1.2.2) cette configuration nuit à la lisibilité de l'espace et brouille les repères nécessaires autant pour les usagers que pour l'encadrement.

Pendant plusieurs années, le tri de la ferraille issue des appareils détruits se fait dehors, devant les ateliers. De plus, un vieux bâtiment préfabriqué servant de stockage et de tri est implanté face au bâtiment arrière des ateliers, au niveau où est installé maintenant le service insertion. Tous ces éléments donnent une vue particulièrement triste de l'environnement visuel qui n'encourage pas les salariés à s'appropriier ces lieux et renvoie aux usagers une image pouvant rappeler "la galère" et la rue. Les habitudes font qu'en général, on n'imagine pas que cela peut être autrement avec le sentiment que "cela a toujours été comme ça".

Les évènements météorologiques me donnent l'occasion en juillet 2000 de bousculer l'état des choses puisqu'une averse de grêle rend inutilisable le bâtiment préfabriqué. Le stockage des produits collectés étant absolument nécessaire, un autre lieu adapté à cette activité est trouvé rapidement à Remiremont. En février 2001, le bâtiment est démoli et l'espace libéré peut être réinvesti en parking et espace de circulation pour les camions.

Une mini déchetterie est aménagée en fond de terrain pour le stockage des déchets issus des ateliers et masquée à la vue par des palissades en bois.

³⁶ cf. annexe 1. coupures de presse



L'espace s'en trouve transformé, son utilisation également puisqu'il n'est plus besoin depuis d'intervenir en permanence pour qu'il reste propre. Le service insertion, quant à lui, n'est plus relégué du seul fait de ne plus être masqué tout en étant placé en retrait des activités bruyantes des ateliers.

2.1.5 La place des résidents dans les ateliers d'insertion

Comme nous l'avons vu dans la première partie retraçant l'histoire et l'évolution du projet de l'association (cf. 1.1.1.), les ateliers d'insertion de l'association trouvent leur origine dans le souci d'occuper les personnes hébergées alors que la durée des séjours avait tendance à s'allonger. Une des règles annoncées lors de l'accueil du résident est la participation obligatoire aux activités de l'association, contrepartie à l'hébergement offert et manifestation d'une volonté d'insertion.

À ce souci, se substitue, à partir de 1985, avec la création des ateliers sur le site du C.H.R.S de Pouxoux, l'investissement de l'association dans les différents dispositifs d'insertion sociale et professionnelle mis en place par les pouvoirs publics pour lutter contre le chômage.

Ce sont tout d'abord les Travaux d'Utilité Collective (T.U.C) puis les Contrats Emplois Solidarité (C.E.S). Ces dispositifs veulent privilégier l'exercice d'une activité rémunérée, même précaire, mieux à même de faciliter l'insertion des publics en grande difficulté et permettant de générer de l'activité économique au détriment des dispositifs de formation visant à élever le niveau de qualification pour faciliter l'accès à l'emploi³⁷.

³⁷ EBERSOLD Serge. *La naissance de l'inemployable ou l'insertion aux risques de l'exclusion*. Rennes : P.U.R , 2001, pp. 86-87.

Si ce nouvel investissement permet l'accueil d'un nouveau public non hébergé, les premiers bénéficiaires en sont les résidents du C.H.R.S., tout du moins ceux dont la situation administrative les rend éligibles à ce type de dispositif.

A. Le statut des résidents dans les ateliers

Trois types de statuts cohabitent, alors, dans les ateliers :

- les résidents récemment arrivés qui n'ont pas accès au dispositif (demande de R.M.I, dossier de demandeur d'emploi en cours) et participent aux ateliers à plein temps, sauf démarches à effectuer à l'extérieur
- les résidents titulaires d'un contrat C.E.S qui travaillent également à plein temps
- les personnes non hébergées en contrat C.E.S qui travaillent à mi-temps, comme le prévoit leur contrat de travail.

Il convient de préciser, d'une part, que les résidents ne disposant d'aucune ressource reçoivent un pécule de 12,20 € par semaine (15 € en 2001), d'autre part, que la structure qui héberge et celle qui assure la fonction d'employeur des personnes en C.E.S se confondent puisque juridiquement l'association gère à la fois le C.H.R.S et les ateliers d'insertion.

Ces différences de statuts marquent de façon significative la place des résidents au sein des ateliers. Elles ne manquent pas de provoquer, de temps à autre, des remarques, voire des contestations de leur part (le plus souvent, de la part des plus jeunes) : *"je ne veux pas travailler pour 80 F"*; *"je travaille à plein temps et suis payé à mi-temps"*.

Bien que, globalement, le système fonctionne ainsi pendant plusieurs années, l'encadrement se trouve quelque peu démuni pour répondre à ces objections. Le travail rémunéré constituant une valeur dominante dans la société (le sens commun veut que *"tout travail mérite salaire"*), il est difficile de justifier ces différences de traitement.

Plusieurs arguments sont opposés, notamment lors des réunions avec les résidents où la question revient régulièrement, posée en général par des nouveaux arrivants :

- le pécule n'est pas la rémunération du travail dans les ateliers mais de "l'argent de poche" donné par l'association à ceux qui ne disposent d'aucune ressource,
- la participation aux ateliers est une contre-partie de l'hébergement,
- pour ceux qui bénéficient d'un contrat C.E.S, cette participation est rémunérée à mi-temps,
- les salariés en C.E.S disposant d'un logement autonome à l'extérieur doivent vivre avec leur rémunération à mi-temps alors qu'hébergé dans l'association, le résident en C.E.S, logé et nourri, peut épargner une partie de sa rémunération plus facilement.

Ces arguments sont en général entendus bien que l'association ait conscience qu'ils justifient plus une situation subie par elle dans sa gestion de l'exclusion qu'un choix délibéré au sein d'un projet.

B. La place faite aux résidents par l'encadrement des ateliers

Comme je l'ai souligné précédemment³⁸, il existe une difficulté dans la prise en charge des résidents par les animateurs d'ateliers :

- c'est un public moins stable (un résident accueilli en hébergement d'urgence peut être présent pour une courte durée) que les salariés en C.E.S,
- l'animateur a tendance à moins investir dans une relation pédagogique du fait que l'avenir à court terme du résident est incertain. À l'inverse, la durée de présence d'un salarié en C.E.S, sauf accident, est prévisible,
- l'accueil d'un nouveau résident constitue une situation nouvelle à chaque fois pour l'animateur qui l'oblige à s'adapter, trouver des solutions s'il a trop de personnel ou si les possibilités de travail sont réduites.

Les résidents courent ainsi le risque de se voir renvoyés à la catégorie des "surnuméraires", pour reprendre l'expression de Robert Castel, caractéristique qui vient se surajouter à une différence de statut.

Cette description du statut des résidents au regard des ateliers et de la place qui leur est faite au quotidien mettent en lumière un jeu d'interactions entre

- ce qui est imposé par les règles de fonctionnement de l'institution,
- le degré plus ou moins élevé d'acceptation de ces règles avec des marges de manœuvre plus ou moins grandes suivant le contrôle exercé (l'absence d'un résident dans un atelier est rarement relevée par le responsable),
- et les conditions dans lesquelles se déroule l'accueil du résident dans l'atelier (conditions qui peuvent dépendre en partie de la personne elle-même comme, par exemple, des savoir-faire qu'elle aura su faire valoir, sa présentation physique ou des salariés de l'encadrement qui auront eu à l'accueillir lors de son arrivée et ce qu'ils auront pu en dire au responsable d'atelier).

C. Le cadre institué et l'environnement extérieur

À partir de la fin de l'année 1998, l'amélioration du marché de l'emploi (notamment celui de l'intérim) va venir modifier l'activité des résidents en journée, en particulier les plus jeunes qui, à cette époque, commencent à représenter une proportion de plus en plus importante des effectifs (plus de 40 %). La pratique des "petits boulots" et du travail en "intérim" est particulièrement répandue chez les jeunes et rapidement, après leur arrivée, ils

³⁸ cf. 2.1.3 Les résistances au changement

vont s'inscrire comme candidat dans les agences de travail temporaire de Remiremont. C'est ainsi que, régulièrement, un certain nombre d'entre eux obtiennent des missions d'intérim.

Ce phénomène constitue alors une nouveauté pour l'association qui vient bousculer des habitudes de fonctionnement et d'organisation et face à laquelle il faut s'adapter :

- Il n'est pas rare que des missions correspondant à du travail posté conduisent le résident à rester dans sa chambre le matin ou l'après-midi, fait inhabituel jusque là,
- le relatif isolement du site du C.H.R.S pose des problèmes de mobilité pour se rendre sur son lieu de travail. (il faut organiser préalablement avec le résident ses déplacements, le conduire en véhicule ou établir un contrat de prêt de mobylette³⁹, faire face aux pannes éventuelles...),
- le suivi individuel des résidents qui passe habituellement par des entretiens au cours ou en fin de journée ne peut plus être organisé forcément de la même manière et doit tenir compte de leur emploi du temps.

Ainsi, cohabitent dans l'établissement des rythmes de vie très différents, des activités hétérogènes (travail, repos, sommeil, loisirs) au même moment.

Ce nouveau contexte vient en quelque sorte "déformer" le cadre institué. Au-delà des contraintes qu'il suppose par la nécessité d'adaptation de l'encadrement et l'obligation pour lui d'inventer des formes nouvelles d'organisation, ce moment dans la vie de l'institution et de ses acteurs constitue un temps d'apprentissage dans le sens où il permet à l'équipe éducative de prendre conscience que rien n'est définitif, que d'autres voies sont possibles. Dans le même temps, c'est aussi lui permettre un décentrement en rappelant que l'organisation a pour objectif de répondre aux besoins des usagers et non préserver un cadre établi pour soi.

Cette modification du cadre, créée par l'environnement extérieur, m'amène, dans ce moment de profond changement interne (rajeunissement du public, emploi à l'extérieur, nouveaux rythmes de vie) à lever l'ambiguïté persistante concernant le statut des résidents en contrat C.E.S et que j'ai soulignée précédemment⁴⁰, à savoir la confusion instituée entre la fonction d'employeur et la fonction de logeur.

Cette confusion réside dans l'interpénétration de la sphère de la vie privée quotidienne et la sphère du travail dont j'ai pu montrer qu'elle trouvait également sa traduction dans l'organisation de l'espace physique⁴¹.

³⁹ Depuis 1997, pour répondre aux besoins de mobilité, un partenariat avec La Poste a permis d'équiper l'association de mobylettes d'occasion.

⁴⁰ cf. 2.1.5 p. 33 "la place des résidents dans les ateliers"

⁴¹ cf. 2.1.4

Comment, par exemple, sortir de cette double contrainte que s'impose l'institution à elle-même, lorsqu'il convient pour *l'employeur* d'exercer son pouvoir disciplinaire en sanctionnant une faute par une mise à pied d'une journée et pour le *logeur* de faire respecter la règle édictée qui est la participation à une activité ?...

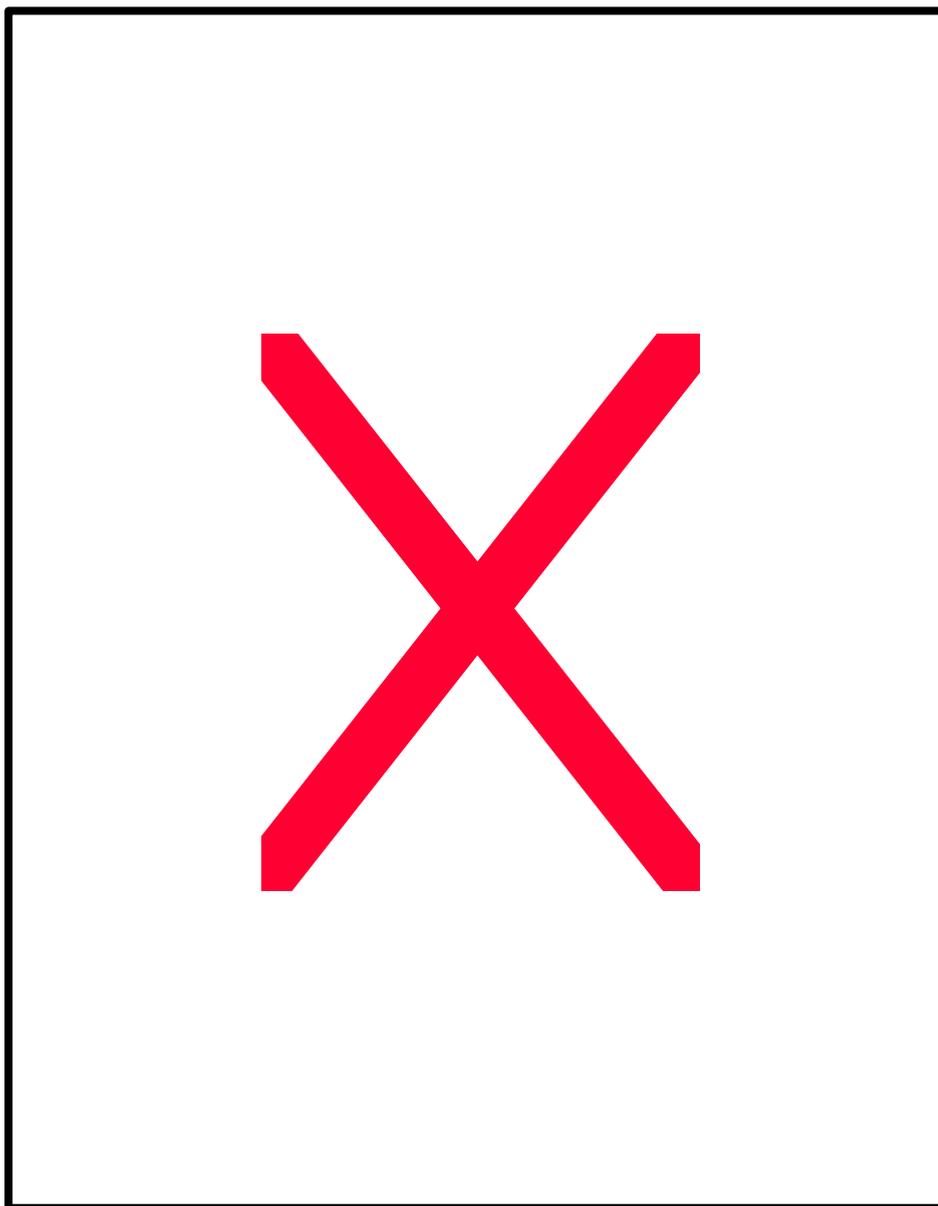
Alors que dans les années 98-99, les emplois à l'extérieur pour les résidents sont relativement fréquents, je fais le choix d'interrompre l'embauche de résidents en contrat C.E.S, mesure qui contribue dans le même temps à une meilleure ouverture de l'institution, et, partant de là, des résidents au monde extérieur. En effet, la réponse au souhait d'avoir un emploi n'est plus à l'intérieur, limitant le risque d'"enfermement" dans le C.H.R.S.

De plus, l'embauche en C.E.S dans une autre association permet à l'institution, dans le cadre de l'accompagnement individuel du résident, de développer une pratique de suivi conjoint et de nouveaux partenariats.

Ces nouvelles dispositions vont se trouver conforter par la réorganisation des services de 1999 (*cf.* 2.1.3 §.B), laquelle permet une meilleure lisibilité des différentes sphères d'activité au sein de l'association.

Du "*tout en un*" des origines, une transition s'effectue vers des espaces diversifiés avec des fonctions plus clairement identifiées, qui tient compte, à la fois, de la modification des profils des publics accueillis, de l'évolution de leur demande, des changements de l'environnement tout en permettant l'adaptation progressive des encadrants et des modes d'organisation.

Cette évolution peut se schématiser comme suit :



À travers cette évolution, on peut constater qu'au cours des trois premières périodes, les ateliers d'insertion constituent le noyau principal des activités aux cours desquelles se construit le parcours d'insertion des résidents même si le C.H.R.S constitue le centre de gravité de l'institution. Après 1990, ce centre se déplace vers les ateliers, ce qui se traduit également par une modification de la structure budgétaire de l'association.

La réorganisation des services en 1999, accompagné du renforcement des ressources humaines en nombre et en terme de professionnalisation, crée un nouvel équilibre comme par un "retour de balancier".

Ce mouvement, étalé sur plusieurs années, traduit la volonté de replacer au cœur des actions d'insertion un accompagnement construit des résidents. Le chapitre suivant veut montrer en quoi cette construction contribue, elle aussi, à l'évolution du cadre institué.

2.2 L'ADMISSION DES USAGERS : L'ENTRÉE DANS UN PARCOURS

Si le site du C.H.R.S à Pouxoux constitue le pôle principal d'activité de l'association au moment de sa création, l'asile de nuit à Remiremont demeure néanmoins "la porte d'entrée" pour les personnes sollicitant un hébergement.

Ce moment de l'entrée est un moment particulièrement déterminant pour le parcours du résident. Ce parcours se situe dans un *continuum*, comme je l'indique en introduction, mais il peut marquer un nouveau départ comme un simple passage.

Erving Goffman souligne, dans son ouvrage *Asiles*, l'importance des cérémonies d'admission comme une "mise en condition" ou "programmation"⁴² par l'institution. Ainsi, les procédures et les conditions d'accueil d'un nouveau résident conditionnent, dès le premier contact avec l'institution, la place qu'il va pouvoir prendre et celle qu'on lui propose.

L'identité des protagonistes est particulièrement en jeu dans ce moment. L'arrivant prend un nouveau statut et comme l'indique Anselme Strauss⁴³ "*ce passage [à un autre statut] peut être dirigé (et même organisé) selon les conventions et les règles explicites ou implicites, du jeu interactionnel. Souvent le fait d'imposer un autre statut, au cours d'une relation, entraîne de graves conséquences pour l'interaction elle-même et pour toutes les parties prenantes.*"

2.2.1 L'évolution des conditions d'accueil d'urgence

En 1993, précisément au moment où je prends la direction de l'association, la commune récupère le local de l'asile de nuit mis à disposition depuis 1977. Le CCAS fait alors l'acquisition d'un immeuble et signe un bail à réhabilitation de 18 ans avec l'association pour lui permettre de poursuivre son activité d'hébergement. L'asile de nuit est alors profondément transformé :

- dans sa dénomination : il devient "*Centre d'Accueil d'Urgence et d'Orientation*" (C.A.U.O). Les facilités de langage et l'habitude font que le terme C.A.U.O n'est quasiment pas employé au sein de l'institution (et, de ce fait, par les partenaires locaux). Il est nommé "*le fiscal*", du nom de la rue où il se situe.

- dans son cadre architectural : d'une salle dortoir, on passe à une maison individuelle avec un jardin (ancienne cité ouvrière) composé de deux étages : au rez-de-chaussée, 4 chambres pour 10 lits, une cuisine et des sanitaires ; à l'étage, deux appartements sociaux.

⁴² *op. cité* p. 59

⁴³ *op. cité* p. 81

S'il reste situé à proximité du centre ville, le lieu constitue un élément visible dans la ville alors qu'auparavant, la salle, intégrée un immeuble communal, demeurait relativement "anonyme".

- dans son organisation interne : concomitant avec la création du poste de direction, cette installation correspond au retrait relatif des bénévoles du terrain (hormis la présidente qui y passe toujours chaque matin). L'asile de nuit disposait d'un gardien bénévole sur place, logé dans le même immeuble. Devenu retraité et avec le changement de lieu, compte tenu des moyens financiers de l'établissement, c'est une personne qui est embauchée sur un contrat C.E.S avec la mise à disposition d'un logement au premier étage.

A l'évidence, cette réorganisation modifie sensiblement les conditions d'accueil des usagers en terme de qualité de l'espace et d'équipement. Sa nouvelle dénomination officielle énonce clairement les objectifs assignés à l'établissement : sans délai et sans condition, accueillir ceux qui le demandent pour ensuite les orienter.

C'est sur cette dénomination, qui rend explicite, autant à l'interne qu'à l'externe, la fonction assignée à cet établissement que je m'appuie ensuite pour faire évoluer les conditions d'un début de parcours d'insertion. Le terme de C.A.U.O, choisi par l'association avant mon arrivée, vient remplacer celui de "l'Abri", défini comme un asile de nuit.

Il trace ainsi la voie pour une approche et une pratique différentes de l'hébergement d'urgence : il ne s'agit plus simplement de donner "toit et nourriture", l'accueil est considéré comme une action à part entière et la notion d'orientation annonce un parcours et la volonté de donner des réponses appropriées à des besoins spécifiques. Il se peut sans doute que les dirigeants en choisissant cette dénomination n'ont pas une idée précise quant à la mise en œuvre du projet qu'il sous tend mais en tout cas, il me sert d'assise pour organiser une prise en charge et un accompagnement dans ses différentes dimensions.

Comme je viens de le préciser, le moment de l'entrée dans un espace institutionnalisé est déterminant quant à la suite du parcours individuel : se joue, à ce moment-là, pour l'arrivant, une place nouvelle dans un cadre organisé, arrivant qui, le plus souvent, vient de la rue, vient de vivre un rejet par l'expulsion de son domicile ou d'un lieu où il cohabitait de façon précaire. Ce moment est d'autant plus sensible que l'arrivant se trouve en général dans une position de grande fragilité.

Si le cadre physique de l'accueil est important (environnement agréable, propreté, confort...), la relation avec l'accueillant l'est tout aussi. Pour autant, les moyens dont dispose l'association pour assurer cette mission révèlent un paradoxe : le lieu de l'institution où sont les personnes les plus fragilisées parce que, précisément, elles viennent juste d'arriver, est aussi le lieu qui dispose le moins de moyens.

Jusqu'à la loi de Juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions, l'accueil d'urgence est peu pris en compte par les différents dispositifs institutionnels et son financement relève de volontés politiques locales ou de montages financiers souvent peu adaptés et non pérennes. Ainsi, pour assurer cette fonction d'accueil, les moyens sont insuffisants pour recruter un personnel formé et conduit à utiliser le dispositif C.E.S, forme d'emploi peu onéreuse. Les conditions d'éligibilité à ce type de dispositif font que la fonction est assurée successivement par des personnes elles-mêmes en situation de précarité, voire même d'ancien "pensionnaire".

Si dans le milieu non professionnel de l'insertion on entend souvent dire que le fait d'avoir vécu des situations identiques à celles que connaît le public dont on veut s'occuper confère, de fait, une compétence, ma pratique me fait constater que le plus souvent on place les personnes dans des situations difficiles où la trop grande proximité des problématiques individuelles conduit à des relations fondées soit sur l'autoritarisme soit, au contraire, sur la démagogie, à la fois par peur et par souci de protection.

Cette insuffisance de moyens constitue une contrainte forte. Elle suppose d'apporter le soutien nécessaire au salarié qui assure l'accueil et le fonctionnement d'un établissement relativement isolé géographiquement par rapport au pôle principal d'activité, notamment par des contacts journaliers, la possibilité d'intervention rapide et à tout moment d'un professionnel.

La recherche de financements nouveaux pour l'accueil d'urgence va donc rester un axe d'action permanent pendant plusieurs années :

- financement local en sollicitant le maire de Remiremont, lequel fait appel aux maires du canton
- le conseil général dans le cadre du P.D.I de 95 à 97 finance des mesures d'accompagnement individuel pour les bénéficiaires du R.M.I (l'enveloppe locale devient ensuite insuffisante pour financer l'accueil d'urgence qui relève de la compétence des communes)
- la D.D.A.S.S dans le cadre des crédits "pauvreté – précarité" basés sur des nuitées d'octobre à mars et dans le cadre du dispositif "aide au logement temporaire" instauré par la Loi "Besson" de 1993.

L'ensemble de ces financements (environ 7 500 à 12 200 € suivant les années) couvre les frais d'hébergement (alimentation, location, eau, électricité) mais ne dégage pas de moyens pérennes pour un encadrement professionnel. Ce n'est qu'en 2001 qu'un tel financement peut être obtenu dans le cadre de l'aide sociale à l'hébergement.

La loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions de juillet 1998 reconnaît, en effet, pour la première fois, les structures assurant l'accueil d'urgence en les faisant accéder aux dispositions de la loi de 1975 relatives aux institutions sociales et médico-sociales⁴⁴ ce qui permet d'obtenir, par extension du C.H.R.S de Pouxoux, le financement de trois places supplémentaires.

On peut constater ici que la seule amélioration, même très significative, des conditions matérielles d'hébergement ne suffit pas à changer à elle seule la prise en charge des résidents. Il en est de même de la nouvelle dénomination de cet établissement. Les moyens en ressources humaines sont déterminants autant que les procédures et l'organisation du parcours des personnes accueillies.

2.2.2 Le premier accueil : l'hébergement d'urgence

Comme je l'ai expliqué en première partie, la création du site du C.H.R.S à Pouxoux en 1985 a tracé, en quelque sorte, un parcours quasi automatique du résident : un séjour d'une à trois semaines au C.A.U.O suivi de l'admission dans le C.H.R.S dès qu'une place est disponible.

Jusqu'en 1999, compte tenu des moyens financiers disponibles, les ressources humaines en terme de qualification sont très limitées tant pour l'accueil et l'encadrement du C.A.U.O que pour le C.H.R.S ce qui rend difficile l'organisation de procédures propres à garantir la qualité de l'accueil et de l'accompagnement.

Le recueil des renseignements administratifs des arrivants, la contractualisation du séjour, l'information des différents services qui auront à faire avec le résident sont autant d'éléments déterminants dans son parcours au sein de l'association.

Ces éléments, à mon arrivée en 1993, sont éparpillés, non systématiques et donc sujet aux aléas du quotidien. Cette dispersion permet difficilement la perception de repères stables et homogènes par les usagers pouvant créer ainsi de l'insécurité psychologique ou des occasions de se placer hors du cadre organisé et de ses règles.

Quatre personnes interviennent dans la procédure d'accueil :

- le gardien du C.A.U.O : comme je l'ai indiqué plus haut (cf. 2.2.1), cette fonction est assurée successivement par des salariés en C.E.S qui font à la mesure de leurs moyens.
- l'animatrice sociale, embauchée en 1993, qui a en charge, à elle seule, l'accompagnement individuel des résidents du C.A.U.O et du C.H.R.S et dont l'investissement conséquent parvient pourtant difficilement à répondre aux besoins.

⁴⁴ Article 157 de la loi n° 98-657 du 29 juillet 1998, modifiant l'article 3 de la loi du 30 juin 1975 : "Structures et services comportant ou non un hébergement assurant, avec le concours de travailleurs sociaux et d'équipes pluridisciplinaires, l'accueil, notamment dans les situations d'urgence, le soutien ou l'accompagnement social, l'adaptation à la vie active et l'insertion sociale et professionnelle des personnes ou des familles en détresse."

- la responsable administrative, embauchée en 1990, qui assure la réalisation des dossiers administratifs des résidents pour les demandes de R.M.I, l'inscription comme demandeur d'emploi etc.

- la présidente qui continue d'assurer l'entretien d'accueil des nouveaux résidents, chaque lendemain de leur arrivée permettant notamment de déterminer les premières démarches administratives à réaliser.

Les insuffisances de cette prise en charge en début de séjour se traduisent par des difficultés dans la gestion quotidienne ou dans l'accompagnement individuel :

- des résidents venus du C.A.U.O le matin et qui attendent au C.H.R.S qu'on ait le temps de les accueillir, les orienter vers un atelier

- des rapports sociaux difficiles à rédiger parce que dans les dossiers individuels, il manque souvent des traces du parcours dans l'association, des synthèses écrites, des notes d'entretien....

La réorganisation des services en 1999 crée un niveau de coordination de l'activité d'hébergement et d'accompagnement, animé par un professionnel⁴⁵, et va permettre de structurer l'ensemble de ces activités au sein d'une équipe de salariés dont les rôles sont clairement répartis. L'accueil des résidents va s'en trouver profondément modifié.

Depuis plusieurs années, les présentations spontanées de demandeurs (sans passer par un tiers) sont devenues très rares. L'accueil est quasiment toujours précédé par un contact téléphonique des services sociaux, de l'hôpital, de la gendarmerie ou de la police, d'associations caritatives voire parfois de simples particuliers qui sont sollicités au hasard d'une rencontre par une personne qu'elles décident d'orienter vers l'association.

La proposition de l'association en terme d'hébergement, son principe d'organisation sont donc précisés dès cet entretien téléphonique, assurés par l'une des animatrices sociales de jour :

- l'accueil au C.A.UO précède toujours une admission ultérieure au CHRS de Pouxoux,

- l'hébergement proposé dans un premier temps est de trois nuits,

- interdiction de consommation d'alcool, de produits illicites et de la violence,- entretien de premier accueil avec un référent social le lendemain de l'arrivée,

- participation aux activités d'insertion dans les ateliers pendant la journée ou démarches liées à la situation individuelle,

- l'admission en CHRS est annoncée comme possible ultérieurement si la personne accepte le cadre proposé et en émet le souhait.

⁴⁵ Salariée disposant de plusieurs années d'expérience de l'accompagnement individuel et de la formation des publics en grande difficulté, titulaire d'un diplôme d'opérateur de développement local et d'une licence de sciences de l'éducation.

L'accueil est prévu en semaine (sauf urgence absolue) de 17h à 22h et assuré par l'agent d'accueil qui présente la structure, aide à l'installation de la personne, lui donne, si besoin, les premiers produits de nécessité (relatif notamment à l'hygiène...). L'agent d'accueil remplit une fiche d'accueil comportant l'état civil, l'origine géographique, le service qui a adressé la personne, qu'il transmet le lendemain au service insertion.

La définition d'une plage horaire pour l'arrivée permet de garantir un accueil qui se déroule dans ce cadre défini.

Tous ces éléments sont à nouveau précisés et débattus lors de l'entretien de premier accueil mené par une animatrice du service insertion et qui a lieu systématiquement le lendemain. Cet entretien vise également à faire le point sur la situation de la personne avec un double objectif :

- prendre le temps d'écoute nécessaire, expliquer le fonctionnement, et sécuriser le nouveau résident qui arrive dans un lieu inconnu,
- engager rapidement les démarches nécessaires (Etat civil, ressources, santé...). Cette rapidité est essentielle pour la suite du parcours : elle vise à renforcer le sentiment de la personne d'être prise en considération et d'avoir été entendue.

Ce "premier accueil" constitue une phase d'observation qui permet

- à la personne de se "poser" et vivre à nouveau avec des repères (espace et temps), de faire des choix : "je veux rester et en retour, j'accepte les règles" ;
- au référent, d'évaluer la situation de la personne, proposer et organiser les premières démarches, orienter la personne dans les ateliers en fonction de son expérience ou ses goûts et, le cas échéant, ré-orienter vers une autre structure si besoin.

Les critères de refus de premier accueil sont limités compte tenu de la mission du C.A.U.O :

- des critères objectifs : manque de place,
- des critères liés aux personnes : anciens résidents ayant été exclus, refus explicite de la personne du cadre proposé, handicap physique difficilement compatible avec la configuration des locaux,
- des critères liés au contexte interne du moment : profil de la personne incompatible avec la configuration momentanée du groupe et les capacités d'encadrement (par exemple : dépendance avérée à la drogue dans un contexte déjà particulièrement difficile de ce point de vue)

2.2.3 L'accueil au C.H.R.S

Une durée de "premier accueil" limitée à un mois, une quinzaine de jours de préférence, est voulue afin de ne pas laisser les personnes s'installer dans un cadre où les moyens d'accompagnement sont plus limités.

En effet, le plus souvent, notamment en ce qui concerne les jeunes et les personnes dépendantes de l'alcool ou de la drogue, il y a toujours une certaine résistance à intégrer le CHRS de Pouxex. S'ils connaissent le lieu en journée, c'est dans le cadre des activités d'insertion ou de l'accompagnement individuel et non pas dans les temps de vie quotidienne. La période de séjour au C.A.U.O a permis de "se poser", prendre ses marques, retrouver des habitudes mais c'est un lieu qui se trouve en centre ville, contrairement au CHRS dont le relatif isolement apparaît d'emblée, ce qui peut expliquer ces résistances.

La proposition d'admission au CHRS est d'abord décidée par l'équipe d'insertion au cours des réunions de synthèse puis faite à l'intéressé par le référent qui assure son accompagnement individuel depuis son arrivée au CAUO. Le contrat d'hébergement se construit à partir de ce moment avec le référent :

- définition des objectifs individuels immédiats quant au parcours d'insertion (il est demandé au résident d'écrire ou de dicter s'il ne peut le faire, ce qu'il attend de son séjour dans les différents champs qui participent à l'insertion : emploi, logement, formation, santé, budget, loisirs...)
- rappel des principes d'organisation et des principales règles (sensiblement identiques à celles du CAUO),
- choix d'une affectation à un atelier d'insertion lorsqu'il n'y a pas d'autre activité à l'extérieur,
- si le résident n'a aucune ressource, il reçoit une somme "d'argent de poche" chaque fin de semaine dite "pécule" d'un montant de 15,24 €
- lorsqu'il existe des ressources, la gestion commune du budget est contractualisée entre le résident et le référent afin de préparer la sortie en logement autonome. Le résident ouvre un livret Epargne. L'association assure le versement hebdomadaire d'acomptes qui sont négociés dans le cadre du contrat d'hébergement avec le référent et font l'objet ultérieurement d'ordres de virement signés par le résident pour le remboursement des sommes ainsi avancées. Ces mouvements d'argent sont effectués sur un compte courant de l'association uniquement affecté à cet usage et non rémunéré. Ce dispositif permet également de travailler sur les questions de désendettement qui constituent fréquemment des freins au parcours d'insertion.

2.2.4 L'accompagnement des usagers

L'installation de ces procédures d'accueil (non pas tant par ce qu'elles seraient nouvelles mais plutôt qu'elles sont assurées plus systématiquement et coordonnées au sein d'une équipe) trouve naturellement son prolongement dans le dispositif d'accompagnement individuel des résidents.

Si cet accompagnement se structure à partir des entretiens individuels avec le référent, il doit rester cohérent avec les autres intervenants que sont les animateurs sociaux de nuit et de week-end et les animateurs techniques d'atelier. Cette cohérence s'organise principalement dans les différents temps de réunions de service, inter-services et les liaisons quotidiennes.⁴⁶ Chaque animatrice sociale a en charge le suivi de plusieurs résidents, permettant à chacun de disposer d'un référent stable, d'assurer la continuité et la cohérence du parcours.

L'accompagnement est jalonné :

- par des entretiens réguliers qui ont pour objet, le plus souvent, la résolution de problèmes concrets (par exemple des règlements de dettes) ou de mises en place de projets (inscription aux ASSEDIC, à une formation...),
- par les demandes du résident (le plus souvent rendez-vous est pris. Le principe est de toujours différer la réponse à une demande même de quelques minutes, afin d'affirmer le principe de réalité),
- par l'ouverture de son courrier administratif par le résident qui donne souvent lieu à de nouveaux objectifs à court ou moyen terme,
- par l'accompagnement physique à des rendez-vous lorsque l'animatrice l'estime nécessaire ou l'organisation du déplacement (prêt de mobylette, organisation avec les autres services...).

Les animatrices assurent également l'orientation vers les ressources externes en fonction des besoins repérés chez chaque résident. Cette fonction, à plusieurs titres, est tout à fait essentielle :

- elle marque la volonté de l'institution de ne pas vouloir répondre seule à tous les besoins émergents,
- elle garantit l'ouverture sur l'environnement extérieur tant pour les résidents (qui peuvent alors avoir à faire à des professionnels hors de l'association) que pour l'institution en favorisant le développement d'un réseau de partenaires (*cf.* 2.3.2),

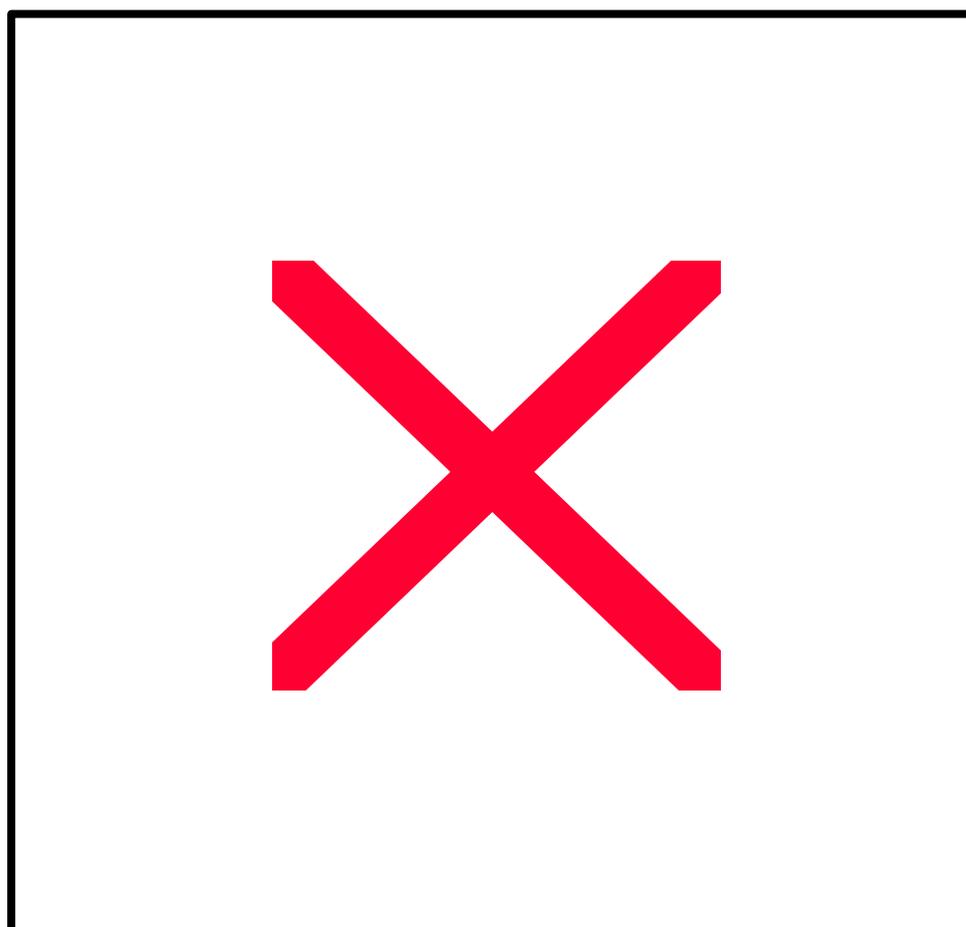
⁴⁶ *cf.* 2.1.3, p. 24

- elle permet de s'attacher la collaboration de spécialistes en particulier dans les domaines de la médecine générale, de la psychiatrie, de la toxicomanie, de la justice,
- elle facilite la continuité et la cohérence des parcours individuels lorsque le résident est amené à être suivi par d'autres structures (c'est le cas, notamment des 18-25 ans, dont le suivi est assuré conjointement avec la P.A.I.O, des résidents bénéficiant d'un contrat C.E.S dans une autre association ou de contrats de travail dans des structures d'insertion par l'économique).

C'est donc un véritable parcours qui s'élabore quotidiennement dans lequel le référent constitue tout à la fois une "plate-forme" de ressources et un lieu central pour le résident dans lequel il peut trouver des repères stables et une unité dans son projet de vie.

Cette structuration de l'accompagnement et l'élaboration des parcours individuels peuvent être représentées schématiquement selon "quatre axes structurants des pratiques d'insertion" à la page suivante, tels que les suggère une étude de l'U.N.I.O.P.S.S⁴⁷.

Parcours individuels dans le CHRS au regard des "axes structurants des pratiques d'insertion"



⁴⁷ U.N.I.O.P.S.S *Accompagnement social et insertion*. Paris : Syros, 1995. pp. 95-98

2.2.5 Le règlement intérieur et la gestion de la règle

La question de la règle aurait pu, à elle seule, faire l'objet de ce mémoire tant elle condense⁴⁸, me semble-t-il, la problématique des relations entre les individus et l'institution. Il me paraît, cependant, indispensable de l'aborder sous l'angle de sa gestion (c'est dire comment elle est utilisée par les acteurs au sein de l'institution) en tant que cette gestion est révélatrice de la dialectique institutionnelle⁴⁹

Comme je l'explique en introduction, l'institution est un lieu structuré autour d'un système d'organisation, de *règles* et de valeurs d'intégration. Par ailleurs, j'ai souligné, en présentant les origines de l'association (*cf.* 1.1.1), l'apparition d'un règlement intérieur dans les premières années de fonctionnement de l'asile de nuit, règlement rendu nécessaire par l'allongement de la durée des séjours. La présentation des règles de fonctionnement et de leur traduction dans le règlement intérieur reste, au cours de l'évolution des conditions d'accueil des résidents, un élément constant de l'entretien d'accueil que ce soit au C.H.R.S ou au C.A.U.O.

Ces règles constituent des points de repères indispensables pour les personnes accueillies dont la plupart viennent de vivre précisément des situations caractérisées par la perte de ceux-ci.

Mais du moment que l'on parle de règle, on parle nécessairement de sanction. C'est à dire que l'on doit préciser ce qui se passe si la règle est transgressée. Dans le cas présent, s'agissant de l'hébergement de personnes adultes sans domicile, la transgression de la règle est sanctionnée par *l'exclusion*⁵⁰. Ce terme d'exclusion met en lumière le paradoxe (ou la double contrainte) auquel peut être soumis, non seulement l'institution dans la mise en œuvre de son projet, mais également ses acteurs dans leur pratique quotidienne. En effet, alors qu'elle se donne comme but la lutte contre "l'exclusion" sociale, l'institution annonce qu'elle peut, elle, aussi, exclure.

Faudrait-il alors, pour échapper à ce paradoxe, considérer que l'exclusion de l'établissement est impossible compte tenu de l'objet même de l'institution ? Ou alors, que la règle prime et qu'il convient, de manière absolue, de l'appliquer sans détour ?

Si l'on observe les pratiques quotidiennes et les réponses construites par l'équipe d'encadrement aux situations de transgression, on s'aperçoit que la gestion de la règle s'opère dans des ajustements permanents entre cette dernière, la situation particulière du "transgresseur" et la configuration globale du groupe (résidents et encadrement) à un moment "t".

⁴⁸ Le terme de condensation est utilisé ici dans au sens de la psychologie : accumulation de sens dans un seul élément

⁴⁹ *cf.* Introduction, p. 2

⁵⁰ *cf.* annexes 10 et 11 règlements intérieur de 1980 et 1995

Comme l'explique Jean-Daniel REYNAUD dans un entretien avec la revue Sciences Humaines⁵¹, c'est moins le respect des règles que leur production qui constitue le ressort principal des organisations humaines et les règles n'existent que par rapport à un projet que guide une action collective.

Ainsi, porter un regard sur le jeu des acteurs en présence de la règle, c'est mettre en évidence, dans le contexte qui nous occupe, le projet que l'on a vis à vis des personnes prises en charge et comment on les considère.

La règle écrite

Ce mouvement permanent entre le cadre institué et la manière de le vivre par chaque individu trouve sa traduction dans les modifications successives du règlement intérieur. Quinze années séparent les règlements intérieurs présentés en annexe 9 et 10 . La constitution du service insertion en 1999 a conduit l'équipe éducative à retravailler, très récemment, le règlement de 1995. La règle n'est donc pas immuable : à certains moments, la nécessité d'en adapter le contenu et, ou la formulation en est ressentie.⁵²

On peut observer dans les règlements de 1980 et 1995 que chacun d'eux énonce des règles à différents niveaux :

1980	1985, modifié 1995
les missions de l'établissement (préambule)	
(néant)	"L'association accueille à la Ferme de l'Abri des hommes en difficulté plus ou moins durable "
la référence à des valeurs morales :	
"[le résident] participera selon ses goûts et possibilités aux travaux en cours. Il montrera ainsi son esprit coopératif, sa volonté et ses possibilités de faire quelque chose"	"Le résident hébergé, nourri, blanchi, doit manifester un esprit de coopération, pour dominer les épreuves du passé, préparer son avenir, prouvant ainsi qu'il veut s'en sortir" " La liberté de chacun s'arrête où commence la liberté de l'autre." " A la Ferme de l'Abri, tous sont égaux même si les uns sont provisoirement sans salaire, les autres, salariés ou bénéficient de revenus.

⁵¹ In *Les organisations. Etat des savoirs*. Auxerre, Editions Science Humaines, 1999. pp. 259-265

⁵² Je parle ici des règles propres à l'institution, sachant qu'une partie de ces règles repose sur des lois et des règlements qui s'imposent à tous, quelque soit le lieu où ils se trouvent. Mon propos s'attache plutôt à expliciter leur application dans ce contexte particulier du C.H.R.S.

1980	1985, modifié 1995
les modalités d'accueil et de sortie	
<p>"Le passager, inscrit à son arrivée par le gardien, dispose de 3 jours d'hébergement... S'il lui faut plus de temps, il disposera de 15 jours "</p> <p>"Au-delà de 15 jours, ou bien le passager aura trouvé solution à ses problèmes, ou bien il n'aura ni démarché sérieusement, ni travaillé (auquel cas il serait exclu), ou bien il sera orienté selon les possibilités"</p>	<p>"Le terme du séjour peut être prévu ou imprévu :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le résident trouve un logement et un travail. Il annonce son départ et en règle les modalités avec l'équipe éducative. - l'association, au terme d'une recherche programmée avec le résident, lui trouve un logement et un travail. <p>Dans les deux cas, l'équipe éducative mettra en oeuvre les moyens nécessaires pour que le départ ait lieu dans les meilleures conditions."</p>
les prescriptions de l'ordre du fonctionnement de l'établissement :	
<p>horaires, hygiène et entretien des locaux</p>	<p>horaires, hygiène et entretien des locaux</p> <p>" Les sorties sont libres mais doivent être signalées le Jeudi pour le week-end afin de permettre l'organisation satisfaisante de l'établissement, en indiquant les heures de départ et de retour"</p>
les injonctions relatives au parcours d'insertion de la personne	
<p>"- ou bien le passager aura trouvé solution à ses problèmes, ou bien il n'aura ni démarché sérieusement..."</p>	<p>"... l'objectif étant pour tous de trouver au plus vite et dans les meilleures conditions un logement autonome."</p> <p>– " Le temps de séjour doit être consacré essentiellement à prévoir l'avenir de façon durable et acquérir l'autonomie."</p> <p>" Dès qu'il peut bénéficier de revenus, le résident ouvre un livret d'épargne. Pour ses besoins courants, Il peut demander des acomptes, la part nécessaire en sera déterminée avec l'éducateur référent."</p>
les interdits, présentés comme absolus :	
<p>"Il s'engage à n'introduire aucune boisson alcoolisée, aucune personne étrangère"</p>	<p>"Aucune boisson alcoolisée, ni drogue ne doivent être introduites dans les locaux, terrains et véhicules de l'association. De même, il est strictement interdit d'amener et de consommer des boissons alcoolisées ainsi que de la drogue sur les terrains privés ou publics avoisinants."</p>
les sanctions :	
<p>"... ou bien il n'aura ni démarché sérieusement, ni travaillé (auquel cas il serait exclu)"</p>	<p>"Toute personne contrevenant au présent règlement intérieur fera l'objet tout d'abord d'un avertissement verbal puis par écrit. La récidive entraîne, dans la majorité des cas, l'exclusion. L'exclusion peut être décidée de manière immédiate à l'égard de toute personne violente que ce soit à l'égard des personnes ou à l'égard du mobilier ou des immeubles "</p>

On peut constater que, si les différents niveaux abordés du fonctionnement de l'établissement restent à peu près similaires, les contenus sont plus largement développés dans le règlement plus récent. Celui de 1980 correspond à l'époque de l'asile de nuit, petite structure sans encadrement permanent. Celui de 1985, modifié en 1995, correspond à une structure qui s'est développée et complexifiée, avec des intervenants multiples.

Ainsi, la vie de l'institution, au fil des années, crée une accumulation d'expériences et de situations variées qui conduit, de temps à autre, à la nécessité d'adapter l'écrit soit pour y intégrer des réponses à des situations nouvelles et qui deviennent récurrentes soit pour préciser certains points restés trop peu explicites soit, encore, pour modifier certaines formulations qui ne correspondent plus au projet de l'établissement.

Quant au document en cours d'élaboration par l'équipe éducative du service insertion, s'il reprend ces mêmes niveaux de fonctionnement du C.H.R.S, l'équipe s'attache dans sa rédaction,

- d'une part, à motiver chacune des règles ou modalités d'organisation en les référant à des valeurs morales, à des principes pédagogiques de l'association clairement affirmés, en particulier dans les intitulés de titres ("individualisation, respects de soi, d'autrui et des règles, rythmes de vie, autonomie et responsabilisation, la sécurité de tous")

- d'autre part, à introduire la notion de "contrat d'hébergement" avec la mention explicite de l'engagement des deux parties (le résident et l'association, représentée par l'animateur référent), le principe d'individualisation et celui de négociation permanente.

La place faite ainsi aux résidents s'en trouve modifiée : dans les précédents règlements, c'est plutôt d'une place "subie dont il s'agit. Dans le projet en cours, l'association et son équipe éducative s'engagent elles aussi.

Le principe de négociation peut permettre d'instaurer un rapport dans lequel chacune des parties dispose d'une part de pouvoir. Ainsi, le projet énonce dans sa première partie les principes de base de l'offre de service faite par l'association :

"Le contrat d'hébergement est négocié avec le résident dès son arrivée. Il peut et doit évoluer au cours du séjour, en respectant les droits et devoirs de chaque partie"

" Le contrat d'hébergement engage les deux parties, c'est à dire le résident et l'association, représentée par l'animatrice sociale référente. Il est négociable à chaque étape franchie"

Il faut souligner que, précédemment, c'est moi-même, en tant que directeur, qui effectuait les modifications et les nouvelles rédactions, les faisant entériner ensuite par le conseil d'administration. C'est la première fois que ce travail de "ré-élaboration" est réalisé par l'équipe qui a, quotidiennement, à gérer le respect des règles.

Cette nouvelle démarche ne vise pas simplement la rédaction d'un nouveau texte mais, au travers de ce travail, permettre une "mise à plat" des pratiques pédagogiques, les confronter et tenter de les harmoniser après une clarification des objectifs sous-tendus. De plus, je pose l'hypothèse que cette démarche est à même de créer une véritable rupture dans le positionnement de l'encadrement par rapport à l'autorité au sein dans l'institution, représentée, dans le quotidien, par le directeur. L'autorité peut, alors, devenir partagée.

L'évolution du rapport de l'encadrement à l'autorité

J'ai présenté précédemment l'organisation du personnel au moment de ma prise de fonction de directeur en 1993 ainsi que l'organigramme⁵³ de l'époque. Le directeur y est en position de rapport hiérarchique direct avec chacun des salariés dans un contexte, comme je l'ai souligné, où les salariés attendent la présence d'une autorité légitime permanente après plusieurs années de présence diffuse des bénévoles dirigeants. On pourrait traduire cette attente comme l'attente de "quelqu'un qui dise la loi" et, avec le recul de l'analyse, considérer cette posture des salariés comme légitime et compréhensible. En effet, tout au long de la période précédente (la fonction de direction n'existe pas), les salariés ont dû faire face, le plus souvent seuls, à des situations problématiques compliquées telles que violence physique, effets sur les comportements de consommation excessive d'alcool... ou, plus simplement, des problèmes tels que le lever du matin, la mise en activité..., tous phénomènes que l'on peut rencontrer dans ce type de structure.

Dans cette position, les salariés ont à exercer une autorité pour faire respecter la règle sans être pleinement investis du pouvoir institutionnel (représenté alors par les dirigeants bénévoles).

La position du directeur, elle, est radicalement différente puisqu'il est investi, par délégation, d'un pouvoir institutionnel, pouvoir auquel s'articule l'autorité. Tout naturellement, c'est vers lui qu'on se tourne lorsqu'il s'agit de dire ou rappeler la règle et de décider ou non de sanctions. Il est perçu comme celui qui "sait faire et qui peut faire". Dans l'exercice de cette autorité, il permet à la loi de remplir sa fonction de défense et de protection des membres du groupe.

La réorganisation des services en 1999 n'a pas ainsi, pour seul objet d'améliorer leur fonctionnement, elle contient en elle la possibilité de pouvoir et d'autorité partagée : d'une part, les salariés ne sont plus seuls à maintenir le cadre, d'autre part, l'exercice de ce pouvoir délégué et de l'autorité qui s'y rattache, place chacun d'eux en tant que sujet actif, participant pleinement à la mise en œuvre du projet de l'institution.

⁵³ cf. 2.1.3 et l'annexe 5

Dans cette posture que j'ai adoptée, le directeur doit en permanence articuler, à la fois, soutien des salariés dans leur fonction, cohérence des décisions avec le projet de l'institution et souci du respect des usagers et de leur parcours. Pour exemple, une décision d'exclusion d'un résident doit prendre en compte :

- la situation particulière du résident et son parcours d'insertion, au sein de l'institution,
- ce qui a été entrepris ou non avec lui dans le cadre du contrat passé,
- le seuil de tolérance du groupe des résidents et celui de l'équipe éducative par rapport aux transgressions constatées.

Le travail ainsi opéré sur la règle témoigne de son étroite relation avec l'organisation interne de l'institution et le rôle qu'elle joue dans la place laissée, reconnue, permise ou non aux acteurs. La parole y tient une place essentielle tant au sein de l'équipe que dans son rapport aux résidents. C'est à travers elle, que peut, non seulement, s'énoncer la règle, mais aussi s'appréhender la nécessité d'adaptation et de souplesse dans ses applications, laissant place à de la négociation entre les acteurs.

2.3 L'INSTITUTION ET SON ENVIRONNEMENT

Comme je le souligne dans l'introduction de ce mémoire, l'identité, qu'elle soit celle d'un individu, d'un groupe ou d'une institution, n'a de réalité que par rapport à un environnement. Je montre, également, au travers de l'évolution historique de l'association, que son projet s'est installé puis développé au sein d'un territoire pour répondre aux besoins d'une partie de sa population. Ces réponses se sont inscrites au fur et mesure dans les missions des politiques publiques sociales, faisant de l'association un acteur institutionnel. Il en est ainsi de la convention liant l'association et la D.D.A.S.S pour la gestion du C.H.R.S ou des conventions annuelles passées avec le conseil général pour les ateliers d'insertion. Mais cette relation à l'environnement ne se construit pas seulement dans les relations contractuelles avec les pouvoirs publics, elle se construit également au fur et à mesure de la recherche de réponses adaptées aux besoins du public accueilli.

2.3.1 Le partenariat et l'identité de l'institution⁵⁴

Ainsi que je l'ai décrit précédemment (*cf.* 2.2.4), l'accompagnement individuel des résidents du C.H.R.S et du C.A.U.O est considéré comme étant "généraliste". Il fait appel aux ressources extérieures chaque fois que c'est nécessaire. Ce positionnement se voit conforté par les orientations du schéma départemental de l'accueil, de l'hébergement et de

⁵⁴ *cf.* annexe 11 : tableau synoptique des partenaires su C.H.R.S

l'insertion des Vosges 2001-2003⁵⁵. Ce schéma comporte, en effet, plusieurs objectifs relatifs à la coopération entre les structures, en particulier :

- approche "structures" : *identifier les fonctionnements en réseaux ou en partenariat et les coordonner – mieux prendre en compte la santé des personnes en liaison avec les objectifs du réseau santé social – identifier les fonctionnements en réseaux et les reconnaître*
- approche "activité" : *mettre l'accent sur l'articulation avec les réseaux d'insertion par l'activité économique - rechercher la mobilisation et la mutualisation des dispositifs d'accompagnement social individualisé*

Cette pratique produit des effets à plusieurs niveaux :

- *à l'interne,*

- comme je l'ai déjà souligné, l'orientation des résidents vers les partenaires participe à la reconstruction de leur autonomie (l'association n'est pas seule à répondre à leurs demandes),
- les référents se sentent moins isolés face à des situations problématiques (échange de diagnostic, recherche avec le partenaire de réponses adaptées, collaboration pour monter des projets individuels),
- la multiplication des contacts, les collaborations sur la résolution de problèmes ou les parcours individuels avec les partenaires contribuent à la formation des référents et permettent l'acquisition de nouvelles compétences ;

- *à l'externe,*

- elle permet aux partenaires d'appréhender différemment l'institution, son organisation interne, les actions qui s'y déroulent, le projet qu'elle développe.

On peut dire alors que l'identité de l'institution se trouve transformée, que la professionnalisation engagée en son sein peut être mieux perçue à l'extérieur. En retour, c'est une identité nouvelle qui se construit pour les salariés et une meilleure appropriation du projet de l'association.

⁵⁵ Les schémas de l'accueil, de l'hébergement et de l'insertion remplacent les schémas départementaux des C.H.R.S avec une approche plus globale du traitement de l'exclusion conformément, à la loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions de 1998. Ils fixent les conditions et les modalités d'adaptation et de coordination des réponses aux situations de détresse ainsi que les évolutions souhaitables.

Si depuis son origine l'association a toujours été en relation avec d'autres structures locales (dans le domaine de l'action sociale, du caritatif, de l'emploi), il s'agissait plutôt de relations de type "guichet" : demande d'hébergement par un travailleur social, orientation de résidents vers l'A.N.P.E pour s'inscrire comme demandeur d'emploi, vers les professionnels de la santé pour des soins etc.

Amorcé par la signature de la charte "réseau santé social, en 1998, entre le centre hospitalier spécialisé de Ravenel et les C.H.R.S du département, puis une convention avec le C.H.R.S de l'Abri, un nouveau type de relations partenariales se développe ensuite. Cette convention prévoit des permanences régulières d'infirmiers psychiatriques du C.M.P de Remiremont sur le site du C.H.R.S permettant aux résidents qui le souhaitent de les rencontrer.

L'institutionnalisation du service insertion en 1999, son organisation interne et ses ressources humaines vont permettre de développer des collaborations très concrètes, c'est à dire autour de problématiques individuelles. La logique de "guichet" disparaît au profit d'une logique d'offre de service conjointe et coordonnée au plus près des besoins de la personne. Ce changement nécessite du temps car il suppose que s'établisse une relation de confiance entre les acteurs, que se construise une "culture" commune d'intervention.

Le travail développé sur l'axe de la santé ces dernières années a permis d'élaborer, au fil de l'action, les principes d'une collaboration inter-institutionnelle qui garantisse une continuité dans la prise en charge des résidents. Cet axe constitue, en effet, un des principaux domaines d'intervention au sein du C.H.R.S.

Pour exemple, l'entrée d'un résident en centre hospitalier spécialisé, et sa sortie à terme, que ce soit pour effectuer une cure de désintoxication ou pour le traitement de pathologies spécifiques, supposent l'enchaînement d'actions intégrées dans une logique de continuité de prise en charge. Le diagramme en annexe 13 illustre la procédure à laquelle nous sommes parvenus à ce jour.

2.3.2 La fonction politique du directeur

La place du directeur dans la relation de l'institution à son environnement est tout à fait singulière dans la mesure où il est à l'articulation entre la structure opérationnelle (l'encadrement, l'infrastructure...), l'instance politique de l'association (les bénévoles et son conseil d'administration) et les organismes extérieurs (par délégation du pouvoir de représentation). Compte tenu de cette place, il a une part très active dans la constitution de l'identité de l'institution. De son exercice du pouvoir et de sa stratégie, dépend la place laissée aux différents acteurs qui contribuent à la définition et la mise en œuvre du projet et en particulier celle des bénévoles.

Le rapport aux bénévoles

Comme je l'ai indiqué précédemment, la constitution d'une équipe de salariés, nécessitée par le développement du projet, conduit au retrait plus moins prononcé des bénévoles de l'activité quotidienne. Par ailleurs, la création d'un poste de direction contribue à l'introduction de nouvelles compétences professionnelles et qui font que certaines fonctions, remplies par des bénévoles, peuvent alors leur apparaître comme pouvant être abandonnées. Ce fut le cas, par exemple, du trésorier qui me disait, lors de mon arrivée, que sa présence n'était plus nécessaire et que "je saurai faire mieux que lui"⁵⁶.

Il s'agit donc de permettre aux bénévoles de réinvestir la fonction qui doit être la leur, c'est dire la définition du projet global et le contrôle de sa mise en œuvre en veillant à ce que chaque acteur tienne sa place et toute sa place.

La stratégie que j'ai tenté de mettre en œuvre vise plusieurs objectifs :

- garantir un fonctionnement institutionnel conforme aux statuts,
- éviter le risque de concentration du pouvoir de décision sur la fonction de direction du fait du retrait des bénévoles de l'activité quotidienne
- mettre en place des procédures internes de décisions et de leur consignation qui séparent clairement les différents niveaux de responsabilités légales (présidente, trésorier, directeur) en particulier pour éviter les problèmes posés par "la gestion de fait"⁵⁷.
- améliorer la communication externe auprès des partenaires opérationnels et institutionnels en particulier pour rendre compte de la professionnalisation opérée en interne.

⁵⁶ il est vrai, aussi, qu'un certain nombre de bénévoles étaient très investis dans le quotidien de l'association depuis de nombreuses années et que mon arrivée était une occasion pour eux de "décrocher".

⁵⁷ Des décisions qui engagent l'association en tant que personne morale, prises en dehors des lieux statutaires de décision (assemblée générale et conseil d'administration) par une personne physique peuvent conduire à mettre en cause la responsabilité pénale de celle-ci. C'est l'un des risques dans l'exercice de la fonction de direction.

Ces différentes actions peuvent être représentées selon le tableau suivant :

Les évolutions du fonctionnement statutaire de l'institution

Champs ou lieux institutionnels	Fonctionnement à la création de la fonction de direction	Fonctionnement actuel	Effets attendus
Le bureau du C.A.	réunions hebdomadaires avec un suivi très rapproché de l'activité il n'y a pas de traces écrites. Les ordres du jour sont définis par les préoccupations du moment (autant les financements, les projets que les situations individuelles d'usagers)	réunions hebdomadaires, bimensuelles puis mensuelles. Convocations avec ordre du jour et comptes rendus écrits. préparation par la présidente, le trésorier et le directeur	les décisions prises sont officialisées par l'écrit, leur caractère collégial est affirmé. Le directeur n'agit pas seul, la présidente et le trésorier non plus
Le conseil d'administration	composé des bénévoles actifs présents ou non dans le bureau. Les partenaires sont absents.	il est élargi aux partenaires locaux en tant qu' personnes associées. Ce sont principalement les communes ou leur C.C.A.S. Depuis 1997, les statuts prévoient la présence d'un représentant des salariés élu par ses pairs (avec voix consultative)	meilleure lisibilité pour les partenaires du projet et des actions développées par l'association. La place des salariés permanents est reconnue comme participant au développement du projet.
L'assemblée générale	elle a toujours mobilisé tant les personnes attachées à l'objet de l'association que les partenaires locaux et les partenaires institutionnels. Les usagers n'y sont pas associés. Les salariés permanents sont invités	elle constitue un moment de communication privilégié. Des efforts sont faits en terme de modalités de présentation des différents rapports (document écrit remis aux participants, vidéo-projection...). Les procédures d'adhésion et de votes sont mieux clarifiées	modification de l'image de l'association et de ses activités
Comptes rendus d'actions et comptes rendus financiers	comptes rendus succincts, rapports financiers peu détaillés et pas toujours dans les normes comptables ou du secteur social et médico-social (cf. 1.2.1) bien que comptabilité et trésorerie soient parfaitement suivies par le trésorier mais sans différenciation des activités par source de financement. (cf. annexe 12)	comptes – rendus plus exhaustifs, synthèses financières selon les normes du secteur social et médico-social (cahier budgétaire normalisé pour le C.H.R.S). Comptabilité analytique de plus en plus affinée depuis 1994 et informatisation progressive des différents services	anticipation sur les exigences croissantes des partenaires financiers. Plus éloignés du terrain, les responsables bénévoles conservent la vision et le contrôle des activités.
Contrôle financier	commissaire aux comptes bénévole	certification externe des comptes de l'association par un commissaire aux comptes agréé et rémunéré	protection des dirigeants objectivation de la confiance des financeurs.

La fonction de représentation

La fonction politique du directeur s'exprime dans le pouvoir de représentation que lui délègue le conseil d'administration. Elle permet que la "parole" de l'association soit entendue dans différentes instances et participe à l'identité perçue par les partenaires. Elle permet également de mettre en valeur le travail quotidien des salariés permanents.

Sur ce dernier point, la cohésion entre les salariés permanents et le projet de l'association nécessite la reconnaissance de leur action non seulement à l'interne (par les bénévoles) mais également à l'externe. Elle est encore insuffisante, assurément, et constitue un des points de progrès qui reste à mettre en œuvre. Les années précédentes ont, en effet, été consacrées, comme je l'ai expliqué, principalement à une stratégie de professionnalisation au sein de l'institution. Cependant, le souci de présence de l'association dans les instances est resté et reste permanent, même si celui du fonctionnement interne mobilise du temps.

Il convient de préciser que l'association adhère à la F.N.A.R.S⁵⁸ et, *via* l'entreprise d'insertion qu'elle a créée, au C.N.E.I et à l'U.R.E.I.L⁵⁹. et que j'assure la représentation départementale de ces deux réseaux. (il s'agit donc d'un mandat indirect mais qui permet cependant la présence de l'association dans les instances mentionnées). La liste ci-dessous présente les différentes instances dans lesquelles l'association est représentée :

Instances	Personne mandatée	Fonction dans l'instance	Depuis...
C.L.I	présidente ou directeur	membre (nommé par le préfet)	90 - 97
Comité Départemental pour l'Insertion par l'Activité Économique (C.D.I.A.E)	directeur en qualité de gérant de l'entreprise d'insertion	membre qualifié (nommé par le préfet)	1994
P.A.I.O de Remiremont	directeur	membre associé à l'assemblée générale	1995
Charte "réseau santé social" (C.H.S de Ravenel)	directeur et pour les commissions de travail, coordinatrice du service insertion	membre	1998
Conseil Départemental d'Insertion	directeur en qualité de vice-président de la F.N.A.R.S pour les Vosges	membre (nommé par le préfet)	2000
C.C.A.S de Pouxoux	coordinatrice du service insertion	membre (choisi sur liste proposée au maire)	2001

⁵⁸ Fédération Nationale des Associations de Réinsertion Sociale

⁵⁹ Comité National des Entreprises d'Insertion – Union Régionale des Entreprises d'Insertion de Lorraine

3. ENTRE LIEU DE VIE ET LIEU DE PASSAGE

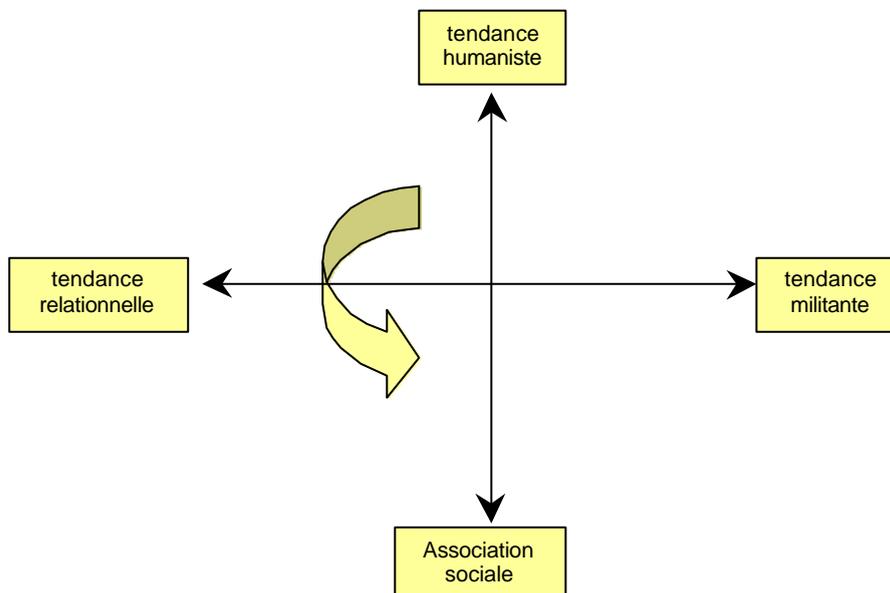
Nous avons pu voir dans les deux parties précédentes comment la mise en œuvre d'actions concrètes, que ce soit en terme d'organisation, de structuration de l'espace, de procédures a permis de faire évoluer le projet d'origine de l'association. A l'initiative de quelques citoyens bénévoles, l'action caritative a peu à peu évolué, au travers de la professionnalisation de l'institution, vers une action intégrée dans des politiques sociales publiques.

Dans ce mouvement une nouvelle identité s'est construite à la fois pour l'association et ses salariés et une nouvelle place pour les usagers.

Reprenant la typologie des finalités d'une association présentée par Jean-René LOUBAT⁶⁰, selon quatre axes :

- tendance humaniste (insistance sur le changement de l'homme et ses valeurs),
- association sociale (appréhension plus sociale et institutionnelle du problème),
- tendance relationnelle (centrée sur ce qui peut être immédiatement entrepris pour l'autre),
- tendance militante (positionnement affiché dans la défense, les droits, les intérêts),

on peut situer ce mouvement comme allant d'une "tendance humaniste" vers "l'association sociale" avec une tendance plus "relationnelle" que "militante" (l'association n'est pas présente dans des mouvements militants et son action s'intègre dans des dispositifs institutionnels).



⁶⁰ *op. cité* p. 94

J'ai pu indiquer également qu'à ce mouvement correspond un retrait relatif des bénévoles de la vie quotidienne de l'association, hormis la présidente qui, par sa présence, assure, avec le directeur, le lien institutionnel entre l'action des professionnels et le projet de l'association.

Un nouvel espace social est ainsi constitué avec de nouvelles modalités de prise en charge du public accueilli, espace en relation avec des partenaires institutionnels et opérationnels.

Cette prise en charge a été analysée au regard du concept d'interaction et j'ai pu établir un rapprochement avec la notion d'institution "totale", à partir des travaux d'Erving Goffman et de leur éclairage par Robert Castel, pouvant placer le C.H.R.S comme un espace clos ou, au contraire, un espace ouvert.

De cet ensemble d'éléments, constitutifs de l'identité actuelle de l'association, se dégage un certain nombre de points forts sur lesquels elle peut s'appuyer pour poursuivre et développer son projet et des points faibles ou des zones à risques sur lesquelles il est nécessaire d'agir.

Comme je l'ai montré, une action visant au changement d'un aspect particulier de l'organisation crée des modifications sur d'autres aspects par l'effet des interactions. Bien que d'autres aspects constituent également des facteurs d'évolution comme le renouvellement des dirigeants de l'association dans les années qui viennent, le développement de collaborations avec des partenaires au regard des problématiques spécifiques de certains publics, je retiendrai, ici, trois axes de progrès qui me paraissent essentiels dans la conduite du projet de l'association et plus particulièrement du C.H.R.S :

- le projet d'établissement et la mise en œuvre du droit de l'usager,
- le développement de la professionnalisation et l'accompagnement des salariés,
- l'ancrage du C.H.R.S. dans le territoire.

Ces trois axes ont pour point commun, d'une part, qu'ils concourent chacun à l'ouverture de l'association, et plus particulièrement du C.H.R.S, sur son environnement, d'autre part, qu'ils sont au cœur des orientations de la loi n° 2002-2 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale.

3.1 LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT ET LE DROIT DES USAGERS

Si la loi d'orientation de 1998, relative à la lutte contre les exclusions soulignait déjà la nécessité de l'accès effectif de tous aux droits fondamentaux, la loi 2002.2 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale en fait l'une de ses principales orientations, comme je l'ai évoqué précédemment (cf. 2.1.1). Plusieurs de ses dispositions sont en rapport direct avec le projet d'établissement :

- l'exercice des droits et libertés individuel est garanti (article 7)
- livret d'accueil, charte des droits et libertés, règlement de fonctionnement et contrat d'hébergement sont prévus pour garantir cet exercice (article 8)
- tout usager peut faire appel, pour faire valoir ses droits, à une personne qualifiée choisie sur une liste officielle (article 9)
- les usagers sont associés au fonctionnement de l'établissement par le conseil de vie sociale ou autre forme de participation (article 10)
- les droits et obligations sont définis par le règlement de fonctionnement (article 11)
- un projet d'établissement définit ses objectifs (article 12).

Bien que l'évolution des modalités de prise en charge des résidents, telle qu'elle a été conduite ces dernières années, ait permis de modifier leur place dans l'institution, j'ai souligné aussi les freins qui pouvaient encore exister au sein de l'équipe des salariés comme la prise en charge des usagers dans les ateliers d'insertion. D'autre part, cette "mise en avant" des droits de l'usager bouscule, sans aucun doute, les références culturelles des bénévoles de la première heure. Pourtant chacun de ces acteurs est convaincu d'œuvrer "pour le bien" des personnes accueillies.

La mise en œuvre des nouvelles dispositions de la loi doit être l'occasion à la fois pour l'équipe permanente et les bénévoles dirigeants soit de mieux formaliser l'existant qui semble répondre à ces dispositions soit d'organiser ce qui ne l'est pas. C'est aussi l'occasion pour chacun des acteurs de participer à une redéfinition du projet global de l'association qui doit trouver "un second souffle" après des années de développement ininterrompu.

Aussi, la démarche que je préconise associe étroitement chacun d'eux, faisant l'hypothèse que ce travail d'élaboration contribuera à une meilleure cohésion des salariés et des bénévoles et à ces derniers de se réapproprier le projet. Elle doit également permettre de mieux faire connaître le projet de l'association et ses modalités de mise en œuvre auprès des partenaires et des services de tutelle.

3.1.1 L'existant au regard des dispositions de la loi 2002-2

Dispositions de la loi	dispositions existantes au sein de l'association ou du C.H.R.S
dignité, intégrité, vie privée, intimité, sécurité	chambres individuelles au C.H.R.S de Pouxoux et au C.A.U.O (pour les trois places C.H.R.S.). Les salariés ne rentrent pas dans les chambres en dehors de la présence du résident sauf pour raison impérative de sécurité. La sécurité des locaux peut-être être améliorée bien qu'il n'y ait pas de prescriptions de la commission de sécurité.
accompagnement individualisé visant autonomie et insertion avec le consentement de l'usager participation à son projet d'accueil	correspond à la pratique et se traduit notamment par le contrat d'hébergement existant. les fiches de suivi tenues par les référents. Le contrat est élaboré avec le résident au moment de l'accueil
confidentialité et accès aux informations sur sa prise en charge	non formalisé
livret d'accueil, communication du règlement, contrat de séjour	document d'accueil succinct, règlement communiqué et lu avec le référent lors de l'accueil
possibilité d'appel à un médiateur	néant
règlement de fonctionnement après consultation du conseil de vie sociale	règlement intérieur existant, nouveau projet en cours travaillé par le service insertion
conseil de vie sociale ou autre forme de participation	réunion mensuelle des résidents avec l'équipe du service insertion et le directeur. Non formalisé dans le règlement
projet d'établissement	néant

Ce constat de l'existant constitue le point de départ de la démarche qui doit porter, dans un premier temps, sur l'information de l'équipe des salariés des grandes lignes de la loi 2002-2 en faisant le lien avec la loi de 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions.

Cette information est organisée à partir d'un document synthétique présentant les principales dispositions, remis à chaque salarié et chaque membre du bureau, préalablement à la première réunion de travail. Cette réunion a pour objectifs :

- de permettre la compréhension du texte,
- de faire l'inventaire de l'existant au regard de la loi,
- de discuter des implications pour l'établissement,
- d'introduire le travail sur le projet d'établissement.

Cette première phase ne constitue pas la simple mise en place pratique des dispositions prévues par la loi mais bien une sensibilisation de l'équipe pour intégrer ces obligations à un projet d'établissement.

3.1.2 Stratégie et méthodologie de mise en place

A. Grilles d'élaboration du projet d'établissement

Cette grille⁶¹ doit servir de guide au différents groupes de travail (cf. 3.1.3) tant pour situer leur travail dans la globalité du projet que pour éclairer chaque thème abordé.

Service rendu

Prestation fournie



- finalités de l'association (valeur, éthique) hébergement (C.A.U.O et C.H.R.S)
- accompagnement

Bénéficiaires



- caractéristiques de la population accueillie
- provenance (institutions, services...)

Réseau relationnel de l'association



- partenaires financiers, tutelles, partenaires opérationnels, prescripteurs, concurrence
- relations et modes de communication

Contexte des prestations



- cadre administratif des prestations
- missions confiées (aide sociale à l'hébergement, missions spécifiques (santé, justice...))
- contexte politique, économique et culturel

⁶¹ À partir du guide présenté par Jean-rené LOUBAT. *op. cité* p. 79

Prestations

Prestations opérationnelles



- organisation des services
- composition de l'équipe de permanents
- projet pédagogique de chaque composante de l'équipe (insertion, production)
- gamme des dispositifs (accompagnement individuel, ateliers accès aux prestations extérieures, recherche d'emploi, de logement, mobilité...)
- attitudes requises des membres de l'équipe
- modalités d'évaluation de prestations (grille, organisation, communication)
- coordination entre les intervenants (au sein de l'équipe et avec les partenaires)

Prestation d'hébergement (C.A.U.O et C.H.RS)



- qualité et modalités d'accueil (démarches préalables, accueil d'urgence, passage du C.A.U.O au C.H.RS)
- caractéristiques des hébergements : espace, équipements, services annexes
- modalités de restauration

Situation géographique des établissements



- lieu d'implantation
- équipements et services de proximité

Protection des résidents



- sécurité des lieux
- surveillance
- modalités d'intervention (personnel d'astreinte, pompiers, gendarmerie)

Procédures

L'admission



- critères d'admission ou de refus
- recueil des informations (préalable et à l'accueil)
- contacts avec services extérieurs
- modalité du premier accueil

La prise en charge des résidents



- entretiens d'accueil approfondi par référent
- évaluation des besoins, de la demande, bilan
- le contrat personnalisé
- réunions de synthèse, coordination des intervenants internes et externes
- modalités d'orientation vers les prestations appropriées à l'extérieur
- coordination, évaluation des situations individuelles avec les partenaires

L'évaluation du service rendu



- outils d'évaluation des progressions individuelles
- modalité d'évaluation par les bénéficiaires
- communication des bilans (rapports sociaux, bilan d'activité...)

Organisation

Sites du C.A.U.O et du C.H.R.S.



- descriptif des locaux
- équipements (sanitaires, cuisine)
- sécurité des locaux

Personnels



- organigramme des fonctions et des services
- compétences des personnels (formation, diplômes, expériences, ancienneté, formation interne)

Suivi des résidents



- objectifs et moyens d'évaluation du suivi
- articulation du suivi individuel avec les autres services et les partenaires extérieurs

Cadre institué

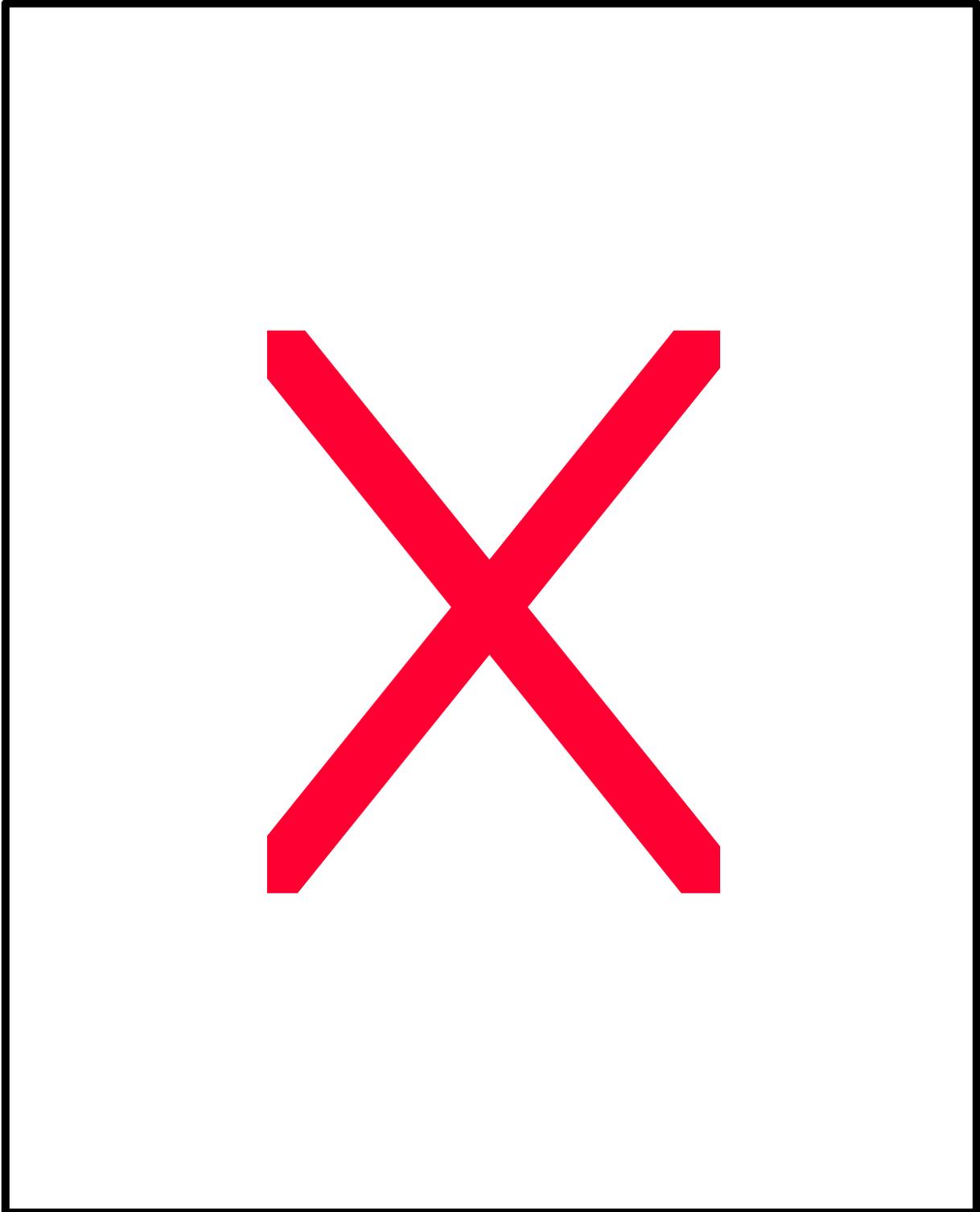


- les responsabilités
- les règles de vie
- le règlement intérieur
- les usages
- les valeurs de référence

B. Méthodologie de la démarche de travail

La méthodologie adoptée doit permettre :

- d'associer les bénévoles à la démarche
- de permettre des regards extérieurs sur le travail produit



3.2 LE DÉVELOPPEMENT DE LA PROFESSIONNALISATION

3.2.1 Compétence et enjeu stratégique

Le deuxième axe de progrès concerne la professionnalisation des salariés permanents. Nous avons vu que le projet de l'association s'est construit tout d'abord autour d'une équipe de bénévoles puis, au fur et à mesure de son développement, elle a intégré progressivement des salariés pour mener son action.

Les dernières années ont été marquées par une profonde modification de la composition de l'équipe permanente, la réorganisation des services avec la mise en place d'une structure intermédiaire de coordination et l'amélioration des systèmes de prise en charge des résidents. Cette nouvelle structure de travail a été permise par l'entrée de personnel qualifié au regard des missions de l'association mais faisant coexister au sein de l'équipe des salariés disposant d'une qualification reconnue par un diplôme et d'une expérience et d'autres dont les compétences ont été acquises sur le terrain.

Cette nouvelle structure ne se vit pas sans tension. Comme l'écrit Anselme STRAUSS⁶², "lorsque les organisations se développent, les vies personnelles de leurs membres deviennent plus sinueuses, plus aléatoires mais en même temps plus dangereuses et passionnantes"

L'amélioration des conditions matérielles tant de l'hébergement que des conditions de travail ainsi que l'organisation de procédures dans la vie quotidienne ont permis de "lisser" des difficultés que les salariés pouvaient rencontrer dans l'exercice de leur fonction et qui venaient les perturber dans leur gestion du groupe (les animateurs sociaux en charge du service de nuit et week-end y sont particulièrement sensibles parce que seuls à assurer la prise en charge lorsqu'ils sont de service). Le traitement de ces questions matérielles a mobilisé pendant longtemps le travail de coordination du service insertion empêchant un travail de fond sur l'analyse des pratiques de prise en charge. Une fois ce "lissage" effectué, ce travail de fond a pu être entrepris mais en faisant émerger des résistances. (Ces résistances peuvent laisser penser que la mise en avant récurrente des problèmes de logistique matérielle fait parfois office de "paravent".)

⁶² *op. cité* p. 114

Le manque ou l'absence d'expérience acquise dans d'autres structures du champ social et médico-social provoque le repli de certains salariés, par manque d'assurance, ou pour d'autres au contraire une crispation dans laquelle est mis en avant le souci des conditions matérielles de prise en charge.

Le stress engendré par cette situation (dont Anselme Strauss souligne que la motivation des individus contribue à le limiter⁶³) se cumule avec celui créé par la gestion quotidienne du groupe de résidents. Dans cette gestion, les animateurs sont le plus souvent préoccupés par leur volonté de limiter les tensions, "désamorcer" les conflits interpersonnels et ils peuvent avoir à faire face à des situations de violence aiguë.

Développer les compétences constitue donc un véritable enjeu stratégique à plusieurs points de vue :

- améliorer la qualité de l'offre de service auprès des résidents c'est, tout à la fois, être plus efficace dans la mission de réinsertion sociale de l'association, permettre au résidents de se "sentir mieux" (retrouver une identité positive, être en sécurité, se projeter) et donc limiter les possibilités de tensions⁶⁴,
- permettre aux salariés d'acquérir les savoir-faire et les savoir-être dans les situations difficiles, de mieux comprendre les enjeux dans leur face à face avec un résident ou le groupe, c'est aussi leur permettre de tenir leur place avec un stress plus limité et de là, pouvoir induire un climat serein au sein du groupe,
- faciliter l'accès des salariés à une qualification reconnue c'est leur permettre d'accéder à une nouvelle identité professionnelle et, dans le même mouvement, donner une autre image de l'institution à l'extérieur (cette image, par l'effet des interactions, viendra, à son tour, valoriser celle de ses acteurs).

⁶³ *ibid.*

⁶⁴ De ce point de vue, les interventions des services de gendarmerie et des services de secours, liées à des problèmes de violences, constituent un bon indicateur. Elles sont devenues extrêmement rares ces dernières années.

3.2.2 Les axes de développement de la compétence

Je retiendrai cinq actions permettant de développer la compétence au sein de l'équipe d'encadrement :

Objectifs	Méthode	Moyens
Permettre de "parler" sa pratique au sein de l'équipe Développer sa pratique de l'expression orale, apprendre à expliquer ce que l'on fait, pourquoi	réunion mensuelle de service : études de cas, thématiques particulières suivant les préoccupations du moment	interventions extérieures de partenaires suivant les thématiques et la demande (par ex. les conduites addictives, la violence, les troubles de la personnalité...)
Permettre d'avoir une écoute spécialisée dans le domaine de la relation de face à face	groupe de parole pour les personnes intéressées entretiens individuels	intervenant extérieur spécialisé en utilisant les ressources du réseau si besoin, recherche de financement dans le cadre du P.R.A.P.S
Référer les pratiques de l'équipe à des pratiques extérieures	visites d'autres structures similaires rencontre de salariés exerçant les mêmes fonctions	utilisation du réseau à disposition de l'association (adhérents F.N.A.R.S, autres C.H.R.S. du département)
Permettre l'accès à la qualification	informer sur les cursus de formation qualifiante de la filière professionnelle donner l'information sur le dispositif de validation des acquis, le bilan de compétence ⁶⁵ et les droits des salariés	diffusion de l'information disponible dans l'association mise en relation avec organismes <i>ad hoc</i> (O.P.C.A, organismes de formation) aide au montage de dossier de financement
Faciliter la participation à des formations modulaires	recenser systématiquement les souhaits en fin de 3 ^e trimestre informer des propositions de formations susciter ou initier le montage de formations sur le département	diffusion de l'information mobiliser des partenaires locaux, montage de dossiers de financements dans le cadre du P.R.A.P.S ou des actions du conseil général ou demande dans le cadre de la dotation globale du C.H.R.S ⁶⁶

⁶⁵ Loi n° 91-1405 du 31 décembre 1991 et article L.900-2 du Code du travail

⁶⁶ Compte tenu des effectifs, l'association ne rentre pas dans le cadre de la législation concernant le plan de formation

3.3 L'INSTITUTION DANS LA CITÉ

Le C.H.R.S doit assurer deux missions apparemment contradictoires : il doit offrir un cadre d'accueil propre à assurer la sécurité matérielle et psychologique à ses usagers tout en leur permettant de reprendre une autonomie de vie effective. Ces missions doivent tenir compte de deux caractéristiques de l'établissement :

- comme je l'ai montré précédemment⁶⁷, il constitue un espace social capable de prendre en charge l'ensemble des besoins des résidents ce qui peut conduire l'institution à devenir un espace plus ou moins "totalisant", tel que le définit Erving Goffman.

- espace organisé pour un groupe de vie restreint, compte tenu de la taille de la structure, cet espace, il a d'autant plus tendance à être vécu par ses résidents (notamment les plus jeunes) comme un lieu où l'on a plutôt envie de rester plutôt que d'avoir à s'assumer seul dans un appartement.

C'est donc dans cette tension entre *espace clos* et *espace ouvert* que l'institution est placée de fait et que son équipe éducative doit créer les situations susceptibles d'enrichir le jeu des interactions entre les résidents, cet espace de "protection" et la vie à l'extérieur.

Si l'institution a pour projet de permettre à ses usagers de retrouver autonomie et indépendance c'est à dire une place de citoyen à part entière, elle atteindra d'autant mieux ses objectifs qu'elle sera elle-même intégrée à la vie de la cité.

Cette démarche est d'autant moins facile que le C.H.R.S n'est pas situé d'emblée dans la cité comme un acteur (comme l'est par exemple un centre social), pas plus que le C.A.U.O à Remiremont (bien que situé en ville, il n'a pas de rôle actif dans la vie de la cité, sinon celui de remplir une fonction sociale qui permet l'absence de "vagabonds" en ville).

Il est donc indispensable que l'association ait une stratégie volontariste pour occuper cette place.

3.3.1 Participer au développement local

Alors que le C.H.R.S est dans une position relativement extérieure à la cité, l'association, par contre, dispose d'atouts qui peuvent lui permettre ce mouvement vers une meilleure intégration :

- sa fonction sociale est reconnue tant par son activité d'hébergement des hommes sans domicile que par l'activité de ses ateliers qui en font le deuxième employeur de personnes en C.E.S, après l'hôpital, sur le canton de Remiremont,

⁶⁷ cf. 1.3 p.15

- l'activité de ses ateliers centrée sur le recyclage d'équipements domestiques en fait à la fois un acteur de l'économie sociale avec "pignon sur rue" et du développement durable en terme de protection de l'environnement,
- la participation assidue d'un certain nombre de représentants de communes du canton aux séances du conseil d'administration peut être à même de faciliter le positionnement de l'association dans des projets de développement.

S'appuyant sur ces point forts, l'association doit être en mesure de prendre une place active dans les nouvelles politiques de développement local qui sont en train d'émerger dans le cadre de la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire⁶⁸.

Cette nouvelle organisation du territoire vient de se concrétiser cette année dans le canton puisque s'est créé récemment "le pays de Remiremont".

Conformément à cette loi, le pays devrait se doter d'un "conseil de développement" qui doit associer non seulement les acteurs économiques mais également les acteurs sociaux dont les associations. Cette loi stipule, en effet, dans son article 22 : *"un conseil de développement composé de représentants des milieux économiques, sociaux, culturels et associatifs est créé par les communes et leurs groupements ayant des compétences en matière d'aménagement de l'espace et de développement économique"*

Il s'agit donc de saisir cette occasion de formation d'une nouvelle démocratie locale en ayant une stratégie de présence :

- en se tenant informé
- en se rapprochant de partenaires locaux qui souhaitent également participer (certains partenaires habituels de l'association étant à privilégier tels que la P.A.I.O dont le conseil d'administration est constitué d'élus locaux, les C.C.A.S)
- en participant aux réunions d'information et en répondant aux propositions de participation.

Le positionnement de l'association sera double : sur le champ social et sur le champ de l'environnement. S'intégrer ainsi dans des projets de développement local permettra, tout à la fois, à l'institution de manifester une identité d'acteur à part entière et, aux résidents, que l'on s'efforcera de mobiliser sur des projets locaux qui les conduisent à sortir de l'institution, de nouer des liens directs avec la population locale.

⁶⁸ Loi n° 95-115 du 4 février 1995 d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire, modifiée par la loi n° 99-533 du 25 juin 1999 d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire . Ces lois ont pour objectif , entre autres, de développer l'intercommunalité notamment par la création de "pays", territoires de projets à l'échelle d'un bassin de vie et d'un bassin d'emploi. cf. extraits à l'annexe 14.

3.3.2 Ouvrir l'établissement au public extérieur

Cette volonté d'intégration ne doit pas se traduire seulement par un mouvement de l'institution vers l'extérieur. L'établissement doit être aussi en mesure de s'ouvrir au monde extérieur, se rendre en quelque sorte "perméable". Il peut alors devenir un lieu d'échange dans lequel les interactions ne sont pas principalement limitées à ce qui se passe à l'intérieur mais peuvent s'enrichir d'apports extérieurs.

Cette ouverture peut être réalisée à partir de quelques actions simples et qui utilisent au maximum les possibilités du site :

- favoriser la tenue de réunions sur le site du C.H.R.S., lequel dispose d'une salle adéquate et d'un service de restauration. Pour ce faire, il convient de privilégier, dans un premier temps, la tenue à Pouxieux des réunions de l'association auxquelles participent des partenaires (alors que jusqu'à présent, par commodité, elles le sont sur Remiremont et dans des lieux neutres).
- ouvrir des actions initiées pour répondre à des besoins internes à un public extérieur. Ainsi, des actions d'information et de sensibilisation portant sur les conduites addictives telles qu'elles ont déjà pu être organisées en interne pourront faire l'objet d'une organisation conjointe avec d'autres structures locales (P.A.I.O, associations d'insertion...) et accueillir le public de ces structures. D'une manière plus générale, tout projet interne doit être questionné par ses possibilités d'ouverture à un public extérieur.
- cette ouverture doit pouvoir concerner également l'équipe éducative. Référencer sa pratique à des pratiques extérieures, comme je l'ai préconisé précédemment (cf. 3.2.2), c'est aussi accueillir d'autres professionnels dans son propre milieu de travail, avoir la possibilité de présenter son action *in situ* et, à cette occasion, renforcer son identité d'acteur au sein de l'institution. Les visites d'autres structures similaires prendront alors un caractère de réciprocité..

3.3.3 Travail en réseau et qualité de l'offre de service

J'ai souligné en deuxième partie (cf. 2.3.1) toute l'importance de la collaboration avec les partenaires locaux dans l'accompagnement des résidents pour être au plus près de leurs besoins, le référent jouant le rôle de "plate-forme" et faisant intervenir les ressources externes chaque fois que nécessaire.

J'ai évoqué également l'adhésion de l'association à la charte "réseau santé social" et le conventionnement du C.H.R.S avec le C.H.S de Ravenel depuis 1998 qui a permis de mettre en place une collaboration avec le C.M.P de Remiremont.

Pour ce premier point, il s'agit de collaboration de type informel alors que pour le deuxième, nous sommes dans une structure de coopération formalisée. Mais dans chaque situation, on est bien dans une dynamique d'ouverture : les interactions avec le monde extérieur sont effectives autant pour l'équipe éducative, pour les résidents que pour les partenaires "ressources".

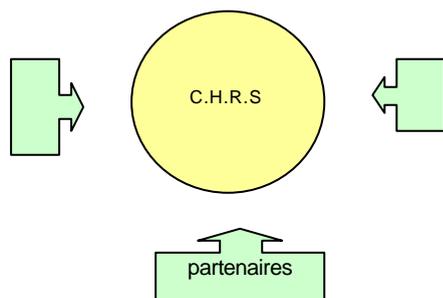
Cependant, ces formes de coopérations sont significativement différentes :

- la première revêt une forme plutôt "centripète" : il s'agit de faire venir à soi la ressource adéquate (même si le résident se déplace sur lieu de la ressource au lieu qu'elle ne vienne à lui, il s'agit toujours pour celle-ci de venir lui répondre)
- la deuxième, "centrifuge", fonctionne (ou, tout du moins, a pour objectif de fonctionner) comme un "maillage non hiérarchique"⁶⁹.

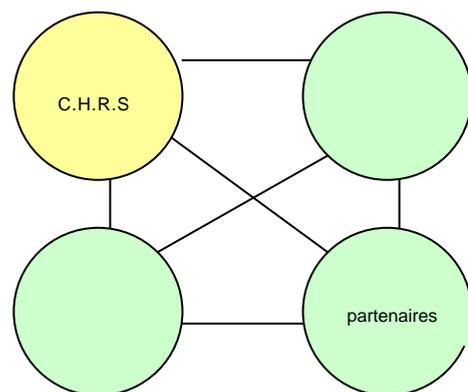
Cette deuxième forme me paraît particulièrement pertinente au regard de la problématique de l'institution quant à son ouverture

Le positionnement du C.H.R.S dans ses relations avec l'extérieur est en effet différent suivant que l'on oriente l'action plutôt vers le premier type ou le deuxième, ce que je schématiserai comme suit :

Coopération plutôt univoque (le "partenariat")



Coopération plutôt réciproque (le "réseau")



⁶⁹ ADAM M. Réseaux, vous avez dit réseau ? . *Le nouveau Mascaret*, avril-mai 1996, N° 44. pp. 5-14

Je retiendrai quelques caractéristiques du réseau parmi celles présentées par Michel ADAM⁷⁰, propres à renforcer une position d'ouverture du C.H.R.S :

- la parité des relations : chacun sert et se sert du réseau,
- les relations horizontales dominent , chacun peut être un "nœud" du réseau, il n'y a pas de hiérarchie
- son caractère pluridisciplinaire permet à terme la création d'une compétence collective

Dans cette configuration, le C.H.R.S n'est plus seulement positionné comme demandeur ; il peut être, à tout moment, sollicité pour sa compétence, son offre de service spécifique. Ceci peut être vrai également dans la première configuration mais dans le réseau, ces relations sont organisées dans un cadre formalisé qui donne lieu à rencontre régulière des partenaires, évaluation de l'efficacité du réseau et appartenance à une communauté de projet.

L'autre préoccupation que l'on doit avoir en visant une offre de service de qualité, c'est la continuité de la prise en charge des usagers qui permet de limiter les risques de rupture dans les parcours d'insertion. et d'assurer la cohérence des différentes interventions.

Nous expérimentons depuis maintenant quatre années ce type de coopération au sein du réseau "santé social"⁷¹ et nous pouvons en mesurer les effets :

- meilleure articulation du suivi des résidents lorsqu'il y a des hospitalisations et retour au C.H.R.S (organisation du départ, du retour, liaison pendant le séjour, synthèses avant, pendant, après),
- élaboration en commun de réponses aux problématiques individuelles,
- reconnaissance réciproque des compétences,
- connaissance plus objective des missions de chacun et du cadre dans lequel elles se réalisent.

Au delà, l'implication du C.H.R.S dans des réseaux locaux est un facteur supplémentaire d'ancrage sur le territoire.

⁷⁰ *ibid.*

⁷¹ *cf. 2.3.1*

Comme l'explique Marcel JAEGER dans son ouvrage "l'articulation du sanitaire et du social"⁷², devant des besoins et des demandes des personnes en difficulté de plus en plus divers et complexes, une dynamique pluridirectionnelle est nécessaire, notamment, "une dynamique horizontale, en réseau en multipliant les partenariats entre les dispositifs pour les personnes qui requièrent simultanément plusieurs formes d'aide".

Par ailleurs, le développement du travail en réseau constitue une des orientations fortes de la loi n°2002-2 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale en incitant l'établissement de conventions entre établissements, avec des établissements de santé, d'enseignement. *"afin de favoriser leur coordination, leur complémentarité et garantir la continuité des prises en charge et de l'accompagnement, notamment dans le cadre de réseaux sociaux ou médico-sociaux coordonnés"*⁷³. Cette notion de réseau est déjà présente également dans la loi du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions⁷⁴.

Ainsi, la prise en charge proposée par le C.H.R.S n'est plus identifiée comme une prestation assurée par la seule institution avec ses seuls moyens mais une offre de services réalisée avec un réseau de partenaires.

Insérer l'institution dans des réseaux constitue donc une stratégie de développement qui permet d'enrichir l'offre de service, d'accroître le niveau de compétence à l'interne et de renforcer sa présence dans le territoire. Mais son efficacité est liée à deux conditions :

- être suffisamment investi dans le réseau c'est à dire participer à son animation et non s'en tenir à une position de "consommateur" de ressources sous peine d'être marginalisé. Ceci suppose d'accepter d'investir du temps en réunions de travail, contacts divers, rédaction de bilans...

- l'implication dans le réseau ne doit pas être considérée comme une affaire de relations publiques qui serait du domaine du directeur. Elle est, au contraire, pleinement partie prenante de l'élaboration de l'offre de service et doit concerner, à ce titre, les salariés qui sont sur le terrain. Le rôle des référents de suivi individuel est prééminent dans la mesure où ce sont eux qui coordonnent les actions qui concourent à l'accompagnement des résidents.

⁷² JAEGER M. *L'articulation du sanitaire et du social. Travail social et psychiatrie*. Paris : Dunod, 2000. p.107

⁷³ Loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, section 4, "de la coordination et de la coopération", article. 21

⁷⁴ Son article 73 complète ainsi l'article L.711-3 du Code de la santé publique : les établissements de santé concourent "à la lutte contre l'exclusion sociale, en relation avec les autres professions et institutions compétentes en ce domaine, ainsi que les associations qui oeuvrent dans le domaine de l'insertion et de la lutte contre l'exclusion, dans une dynamique de réseaux.

CONCLUSION

"Ainsi le moi existe d'autant plus qu'il est engagé dans des configurations culturelles différentes en interrelations. De même que le pluralisme des organisations neutralise la tendance de chacun à l'hégémonie, de même le moi se constitue dans un système d'interactions qui sont assises sur un pluralisme institutionnel"⁷⁵.

J'ai choisi ces mots de Robert CASTEL, à propos de sa lecture de Erving Goffman, pour venir conclure ou plutôt poser "un point d'orgue" à ce mémoire dans lequel j'ai tenté de reconstruire le cheminement d'une action.

La lecture de chacun de ces deux auteurs au cours de mon travail de recherche ne m'avait pas amené de prime abord à les considérer comme traitant du même objet. Robert Castel m'était apparu comme une des principales références quant à l'étude historique et sociologique de la question sociale et Erving Goffman, le sociologue de la vie quotidienne et du milieu asilaire.

Mon regard sur l'histoire de l'association L'Abri et ma perception de l'institution lors de ma prise de fonction m'ont amené à établir un rapprochement avec "l'institution totale" décrite par Erving Goffman, rapprochement tout d'abord hésitant tant il pouvait paraître excessif et peu respectueux de "l'œuvre" des bénévoles et des salariés qui ont fait cette histoire.

Mais découvrir comment Robert Castel tirait parti du travail d'Erving Goffman pour éclairer la question sociale est venu rendre cette approche potentiellement opératoire.

L'enfermement constitue un risque permanent non seulement dans toute institution mais également dans notre rapport à l'usager où nous sommes souvent tentés par les idées toutes faites sur ce que doit être son parcours d'insertion.

⁷⁵ CASTEL R. Institutions totales et configurations ponctuelles. In *Le parler frais d'Erving Goffman*. Paris : Les éditions de minuit, 1969, p.39.

La loi de 1998 relative à la lutte contre les exclusions et celle de 2002 sur la rénovation de l'action sociale et médico-sociale viennent rappeler que l'utilisateur doit être au centre de l'action sociale et que l'institution est à son service.

Mais l'approche interactionniste, comme j'ai tenté de le mettre en évidence, fait de cette "mise au service" une relation dynamique dans laquelle tout se négocie, et à chaque instant, dans le respect réciproque de l'identité des protagonistes.

L'organisation au sein de l'institution, son projet et ses objectifs, sont les moyens qui permettent de faciliter des interactions productives de liens sociaux et d'identité positive pour chacun des acteurs. Son ouverture au monde extérieur, sa "perméabilité" sont aussi la garantie d'une offre de services enrichie dans laquelle l'utilisateur soit en mesure de faire des choix.

Le C.H.R.S peut alors devenir un lieu de passage où l'on vient se reconstruire, un espace intermédiaire entre "le dedans et le dehors" à l'instar du concept d'"objet transitionnel" de D.W. Winnicott⁷⁶, suffisamment sécurisant pour permettre la reconquête de l'autonomie et de l'indépendance.

⁷⁶ WINNICOTT D.W. *jeu et réalité*. Paris :Gallimard, 1975. 276 p.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

ALFANDERI E., MAUREL E.

L'aide sociale à l'hébergement. Origines et évolution. In *Hébergement et réadaptation sociale*. Paris : Sirey, 1996. pp.5-20

BERNOUX P.

Sociologie des organisations : les nouvelles approches. In *Les organisations. Etat des savoirs*. **CABIN P.** (coordonnateur). Auxerre : Editions Sciences Humaines, 1999. 412 p.

CASTEL R.

De l'indigence à l'exclusion, la désaffiliation. In *Face à l'exclusion, le modèle français*. Paris : Esprit, 1991. pp. 137-168

Présentation. In *Asiles : études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*. **GOFFMAN E.** Paris : Les éditions de Minuit, 1998, traduction française. (Le sens commun)

Institutions totales et configurations ponctuelles. In *Le parler frais d'Erving Goffman*. Paris : Les éditions de minuit, 1969. pp.31-43. (Arguments)

EBERSOLD S.

La naissance de l'inemployable ou l'insertion aux risques de l'exclusion. Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 2001, 208 p. (Le sens social)

FISCHER G.

Psychologie de l'environnement social. Paris : Dunod, 1997. 189 p. (Sciences humaines)

GOFFMAN E.

Asiles.: études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus. Paris : Les éditions de Minuit, 1998. traduction française. 447 p. (Le sens commun)

JAEGER M.

L'articulation du sanitaire et du social. Travail social et psychiatrie. Paris : Dunod, 2000. 172 p. (Action sociale)

LOUBAT J.R.

Élaborer son projet d'établissement social et médico-social : contexte, méthodes, outils. Paris : Dunod, 2000. 264 p. (Action sociale)

MUCCHIELLI A

L'identité. Paris : P.U.F, 1986. 127 p.(Que sais-je N° 2288)

NICOLE-DRANCOURT C., ROULLEAU-BERGER L.

L'insertion des jeunes en France. Paris : P.U.F, mars 2002. 127 p. (Que sais-je N° 2977)

STRAUSS A.

Miroirs et masques. Paris : Métailié 1992. traduction française, pp 47-138

Union Nationale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux

Accompagnement social et insertion. Paris : Syros, 1995. 285 p.

WINNICOTT D.W.

Jeu et réalité : l'espace potentiel. Paris : Editions Gallimard, 1975. 276 p. (Folio essais)

Articles et revues spécialisées :

ADAM M.

Réseaux, vous avez dit réseau ?. *Le nouveau Mascaret*, avril-mai 1996. N° 44, pp. 5-13

GUILLIER D., HOCQUARD D.

Brève présentation de l'analyse institutionnelle. *Les colonnes d'Epsos*, juin 2001. N° 77, pp.2-8

DE SINGLY F.

Penser autrement la jeunesse. *Lien social et politique.* Rennes : Editions E.N.S.P. 2000. N° 43

Dictionnaires

BARREYRE J. ; BOUQUET B. ; CHANTREAU A. et al.

Dictionnaire critique d'Action sociale. 3° éd. Paris : Bayard Editions, 1999. 437 p.
Dictionnaire étymologique et historique du français. Paris : LAROUSSE, 1995.
Le petit Larousse. Paris : LAROUSSE, 2000.

LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1 Coupures de presse de 1977 à 1993
- Annexe 2 Évolution des statuts de l'association L'Abri
- Annexe 3 Plan masse de la propriété de Pouxoux
- Annexe 4 Évolution du logo de l'association
- Annexe 5 Organigramme du personnel en 1993
- Annexe 6 Fiche de poste d'animateur social (service de nuit)
- Annexe 7 Présentation par le Bureau du C.A du schéma d'organisation des services lors de la réunion des salariés du 8 juin 1999
- Annexe 8 Organigramme des services et du personnel en 1999
- Annexe 9 Règlement intérieur de l'Abri (1980)
- Annexe 10 Règlement intérieur du C.H.R.S (1995)
- Annexe 11 Tableau synoptique des partenaires du C.H.R.S
- Annexe 12 évolution des documents financiers de synthèse
- Annexe 13 Diagramme de prise en charge d'un résident au sein du réseau "santé - social"
- Annexe 14 Loi n° 95-115 du 4 février 1995 d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire - extraits.

Annexes

Annexe 1. Coupures de presse locale de 1977 à 1993

Création de l'association en 1977

L'Abri et son atelier en 1981

Un « abri » pour les sans-logis

Depuis longtemps, on déplorait l'absence à Remiremont d'un local pour les « sans-logis ». ... Bien sûr, les responsables de la paroisse s'efforçaient d'accueillir les pauvres hères, mais il n'y avait aucune structure d'accueil.

Cette lacune vient d'être en partie comblée, grâce à l'action des « Amis de l'abri ». ... Courageusement, ils se sont mis au travail et ont restauré le local du N.4, place Utard. Après quoi, ils l'ont équipé.

Cela reste modeste et exigu, mais l'abri peut accueillir six personnes et une petite cuisine permet aux pensionnaires de préparer des repas.

Bien entendu, cette structure ne peut tenir lieu que de halte pour les « sans abri ». Il ne peut être question pour eux de le transformer en domicile fixe.

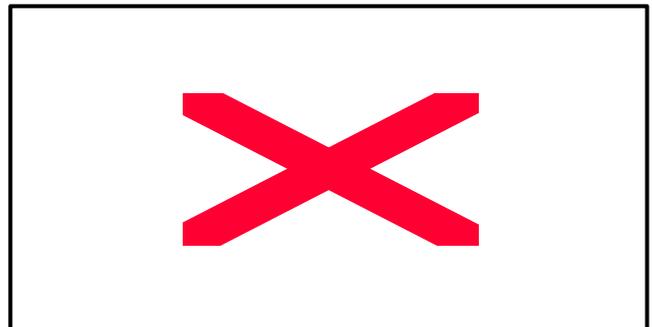
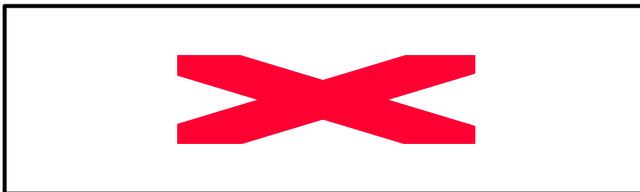
Mais la présence de cet abri doit leur permettre de résoudre leurs problèmes.

Il reste que les promoteurs de cette institution espèrent des appuis car il convient d'améliorer encore cette installation et d'alimenter son garde-manger.

Abri rénové pour les sans-abri



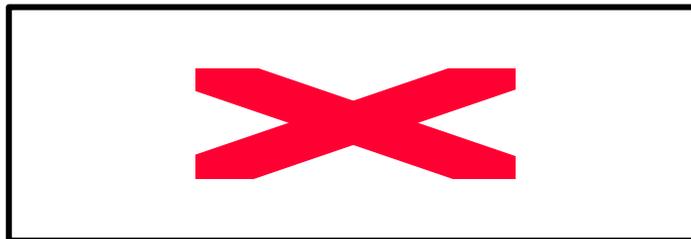
1983, l'association trouve un site à Pouxoux



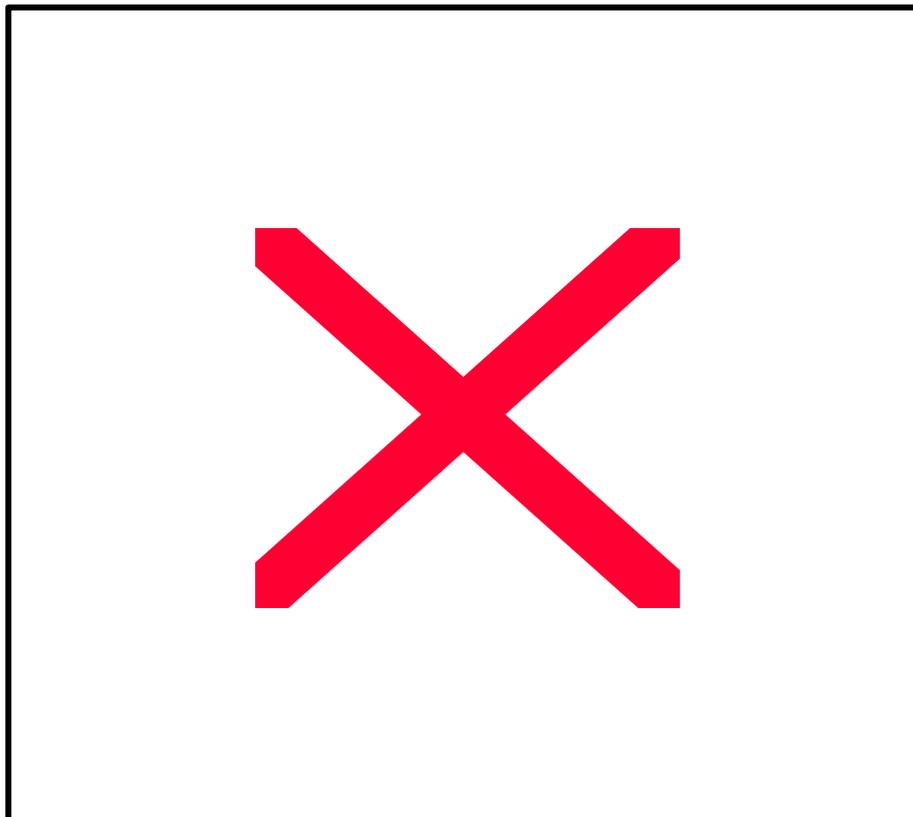
1988 - La reconnaissance C.H.R.S du site de Pouxoux et le bâtiment des ateliers en construction



1989 – Assemblée générale autour de la mise en place du R.M.I

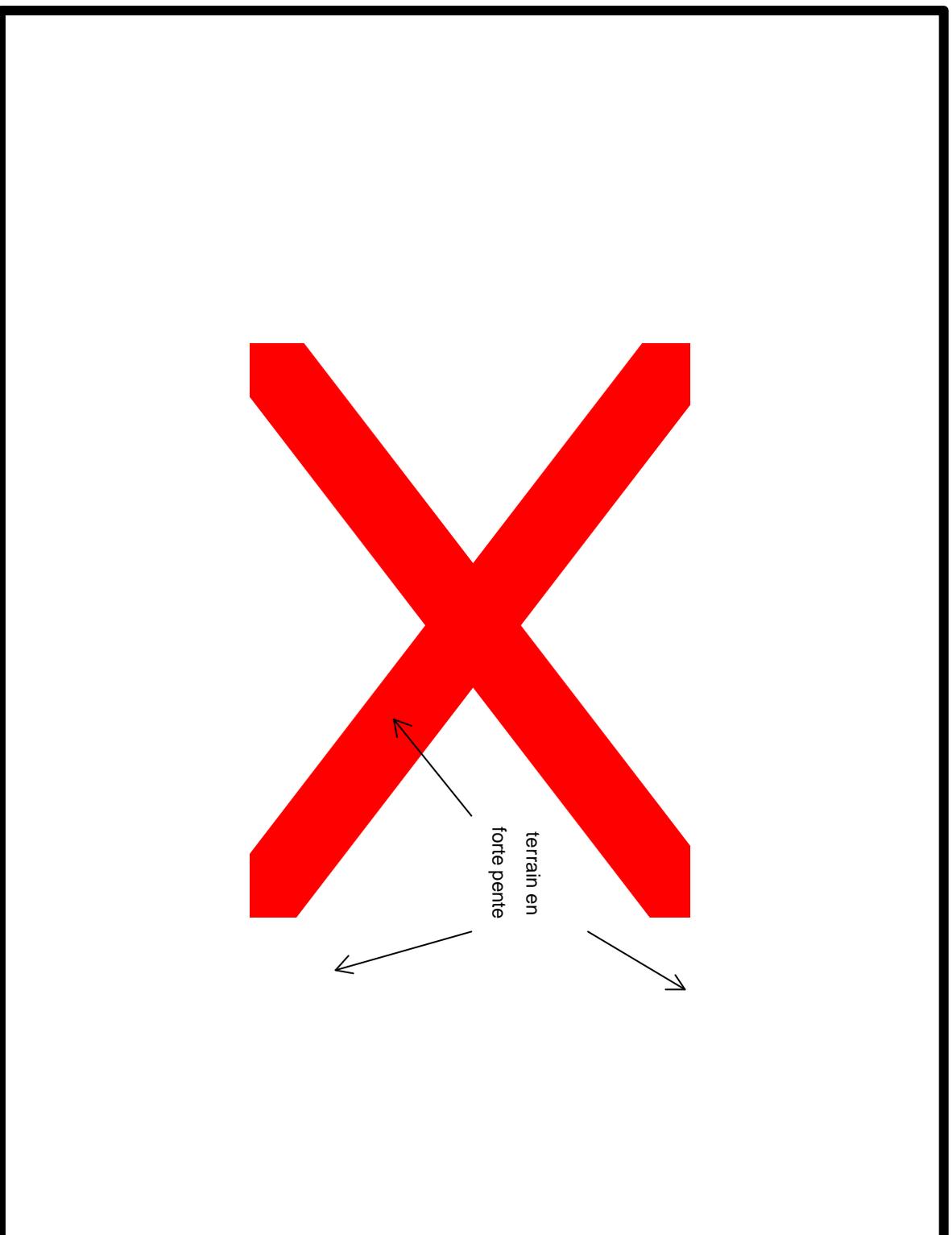


1993 – création du Centre d'Accueil d'Urgence et d'Orientation

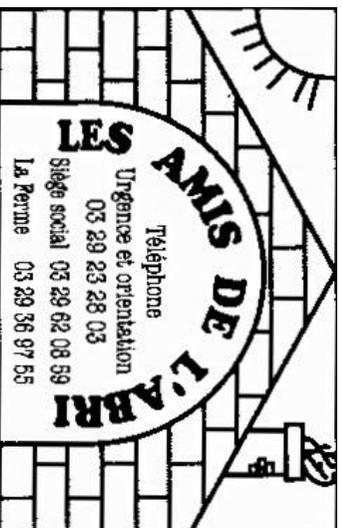


Annexe 2. Evolution des statuts de l'association L'Abri

	Dénomination et buts	Définition des moyens
Rédaction de 1977 (création)	<p>Article 1. Il est fondé entre les adhérents aux présents statuts une Association régie par le Loi du 1^{er} Juillet 1901 et le décret du 16 AoÛt 1901, ayant pour titre "L'Association des Amis de l'Abri"</p> <p>Article 2. Cette Association a pour but l'hébergement temporaire de personnes en difficulté, et aide à leur réinsertion dans le cycle normal de la vie.</p>	
Modifications de 1985 (création du site du C.H.R.S)	<p>Les modifications suivantes sont apportées, pour faire face à l'extension prévue.</p> <p>Article 2 Cette Association a pour but</p> <p>a) L'hébergement temporaire de personnes en difficulté, leur réinsertion dans le cycle normal de la vie à l'aide d'une action éducative.</p> <p>b) La gestion des établissements ou organismes qui seraient nécessaires pour remplir cette tâche.</p>	
Modifications de 1990 (accueil de personnes en C.E.S dans les ateliers)		<p>Article 8 – ressources de l'association (ajout d'un cinquième alinéa)</p> <ul style="list-style-type: none"> - la vente des produits du travail des ateliers de l'association
Modifications de 1993 (élargissement de l'objet et des moyens)	<p>Article 1. L'Association dénommée "Les Amis de L'Abri", fondée en 1977 a pour but l'insertion sociale et professionnelle des personnes en difficulté.</p>	<p>Article 2. Les moyens d'actions de l'association sont notamment</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'hébergement temporaire de personnes en difficulté - la gestion des établissements ou organismes nécessaires à l'accomplissement de ses objectifs et plus généralement toute action permettant d'y concourir.
Modifications de 1997 (changement de dénomination)	<p>Article 1. L'Association dénommée " L'ABRI ", fondée en 1977, a pour but l'insertion sociale et professionnelle des personnes en difficulté.</p>	



Annexe 4. Évolution du logo de l'association

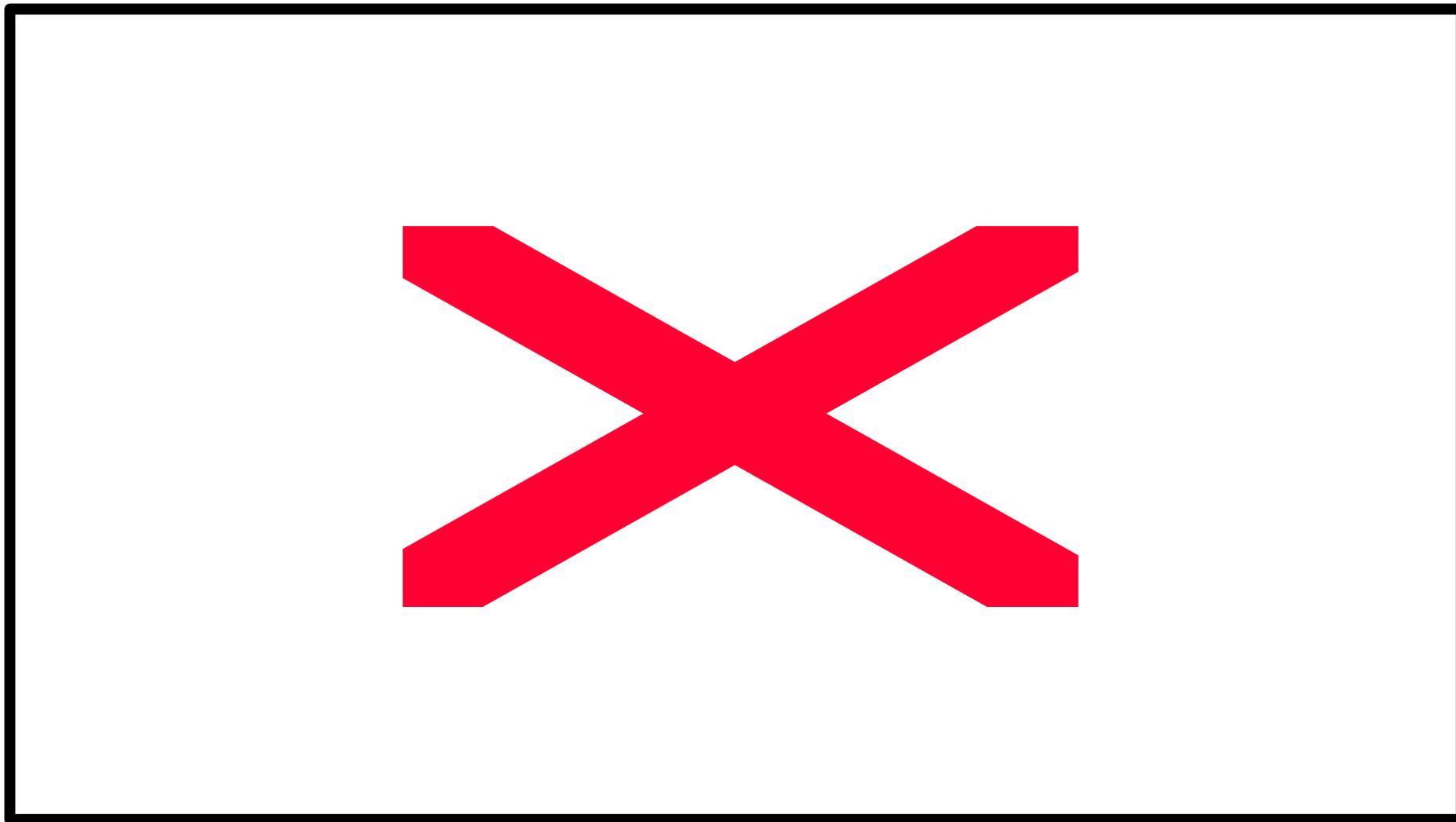


1977 à 2000



en 2000

Annexe 5. Organigramme du personnel en 1993



Annexe 6. Fiche de poste d'animateur social du C.H.R.S



Missions :

L'animateur est le représentant de l'association pendant ses heures de travail. Il assure l'autorité, le bien-être, la sécurité physique et psychologique des résidents.

Il a également la responsabilité des biens mobiliers et immobiliers du site de la Ferme de l'ABRI.

Ses missions générales sont définies comme suit:

- animation de la vie quotidienne et encadrement des résidents de la Ferme de l'ABRI à Pouxoux en dehors de leurs heures de travail.
- surveillance des biens et des personnes pendant les heures de nuit

Ses fonctions

Vie quotidienne

- en semaine, le matin, il s'assure du réveil de chaque résident afin qu'il soit prêt à l'heure pour prendre son travail ou son activité en extérieur
- il veille, en participant s'il le juge opportun, à la préparation des repas (petit déjeuner et repas du soir en semaine). Il a la responsabilité de la première réserve d'intendance et doit s'assurer, lors des relais avec l'équipe de jour, que les denrées nécessaires sont disponibles.
- il s'assure, en l'organisant si nécessaire, de la réalisation des tâches d'entretien des locaux notamment la cuisine, salle à manger, communs, vaisselle, espaces extérieurs, chaudière etc.
- il régule les rythmes de vie en veillant à ce que chaque résident puisse bénéficier du repos nécessaire
- plus généralement, il veille au respect du règlement intérieur.
- un véhicule de service de 5 places est à sa disposition. Son usage prioritaire est de permettre de répondre aux situations d'urgence et éviter l'usage du véhicule personnel de l'animateur. Il ne peut et ne doit être utilisé aux fins de déplacements des résidents pour convenance personnelle. Le carnet de bord en sera rempli à chaque usage (date, KM, raisons du déplacement).
- pour les sorties collectives, le minibus, stationné au CAUO de Remiremont, peut être demandé auprès du responsable du service ou du Directeur. Son usage doit répondre à des activités d'animation précises. Le carnet de bord devra être également renseigné à chaque usage. Ce véhicule servant de navette en semaine pour le personnel de jour, il devra être ramené au CAUO au plus tard, le dimanche soir.
- un certain nombre de situations obligent l'animateur à s'absenter de la Ferme de l'Abri avec certains résidents, laissant d'autres seuls. Ces situations doivent rester exceptionnelles. Elles doivent pouvoir être justifiées soit par la sécurité soit par des raisons pédagogiques pour lesquelles aucune autre modalité d'organisation n'aura pu être prévue. Elles sont laissées à l'appréciation de l'animateur qui veillera à chaque fois à laisser la responsabilité de la Ferme à un résident particulièrement responsable (notamment clés, téléphone).

Animation

§ la présence permanente de l'animateur en dehors des heures d'activité doit permettre à chaque résident de bénéficier d'une écoute quant à ses préoccupations, problèmes etc. Cette écoute doit avoir pour objectif de permettre l'expression des difficultés, de désamorcer les conflits lorsqu'ils se présentent, de faciliter leur résolution par la parole et d'une manière générale, de compléter l'accompagnement réalisé au sein ou en dehors de l'association pendant les heures d'activité.

§ il dispose de toute latitude pour organiser, susciter, proposer des activités de loisirs en soirée ou le week-end. Comme toutes les actions menées avec le public dans l'association, ces activités doivent contribuer, même modestement, à la progression des personnes dans leur parcours d'insertion notamment sur le plan culturel et physique.

Il dispose pour ce faire d'un budget animation mensuel minimum. Au delà, il peut proposer, lors des réunions de service, des activités exceptionnelles accompagnées d'un budget prévisionnel. Ces propositions devront répondre à des objectifs pédagogiques précis et ne pourront être engagées sans l'autorisation de l'association.

Liaisons avec le service de jour

§ le cahier de liaison est destiné à assurer la fluidité de l'information entre l'animateur et le personnel de jour. Ce cahier est **strictement à usage interne** de l'équipe éducative. Il ne doit pouvoir être consulté ni par les résidents ni par une quelconque personne non habilitée par l'association.

§ En semaine, le relais entre l'animateur et l'équipe de jour est réalisé

- chaque matin à la fin de son service avec l'animatrice sociale de jour si des informations doivent être données "*de visu*".

- chaque soir, avec la coordinatrice du service insertion, dès la prise de service ou à son retour si elle a dû s'absenter

§ dans ses relations avec les résidents, l'animateur, dans ce qu'il dit, fait ou propose de faire, ne doit, en aucun cas, interférer avec le travail d'accompagnement réalisé par les différents services de jour (ateliers, services administratifs, services de suivi), notamment au travers de démarches vers l'extérieur. Il doit avoir le souci constant de faire le lien avec ceux-ci soit par le cahier de liaison soit en informant directement les référents concernés avec lesquels, éventuellement, ils conviendra des démarches à effectuer.

Annexe 7. Présentation par le bureau du conseil d'administration du schéma d'organisation des services lors de la réunion des salariés du 8 juin 1999

Nous avons voulu cette rencontre avant l'Assemblée Générale car nous devons y parler "projets" et il nous a paru nécessaire que vous connaissiez à l'avance ces projets qui sont le fruit de la réflexion de plusieurs mois. Ils doivent se mettre en oeuvre progressivement pour permettre à l'Association de mieux réaliser ses buts :

- apporter une aide effective aux hommes en difficulté qui sont hébergés,
- aider plus efficacement à la réinsertion sociale et professionnelle des CES.

Les buts de l'association restent donc inchangés mais depuis presque un an maintenant, l'analyse et la réflexion du Conseil d'Administration et du Bureau ont porté sur la nécessaire adaptation de l'organisation et des moyens mis en oeuvre compte tenu du développement des activités et de l'évolution du public accueilli.

Il s'agit donc aujourd'hui de vous présenter l'organisation générale de l'ensemble des services et des secteurs d'activités de l'association telle que nous la souhaitons et d'en expliquer l'esprit et les objectifs.

Ce schéma d'organisation doit se mettre en place progressivement, sans doute avec des modifications en cours de route puisqu'on ne peut jamais tout prévoir et que, souvent, les événements peuvent permettre ou interdire telle ou telle chose voire au contraire donner de nouvelles idées (par exemple, la proposition de locaux techniques à St Nabord fin 98 qui même si elle ne s'est pas réalisée a permis d'imaginer d'autres façons de faire).

Cependant, ces modifications, en cours de route, doivent rester dans le cadre de l'esprit général et des objectifs que l'on s'est donnés.

L'esprit général qui guide cette nouvelle organisation part de constats que chacun d'entre nous a pu faire à un moment ou un autre:

le développement très significatif des activités des ateliers et de la braderie, en volume et en recettes qui étaient accessoires il y a dix ans comparées aux subventions, sont devenues un élément majeur du budget. D'occupationnelle à leur origine, on a voulu qu'elles deviennent de véritables activités permettant l'insertion professionnelle autorisant, aujourd'hui, à parler d'activités de "production"

dans ce développement, si l'on excepte la braderie, l'activité est restée concentrée à la Ferme de l'abri, faisant d'elle, une "petite fourmilière" dans laquelle chacun peut avoir du mal à distinguer qui fait quoi, quand, et avec quels moyens... ceci ne favorise sans doute pas les repères pour le public qui, pourtant, en a besoin

apparaît clairement, également, la nécessité de pouvoir suivre, pas à pas, le parcours de chaque personne accueillie tant dans les activités de production que dans sa progression personnelle afin de pouvoir profiter de tout événement permettant une avancée ou de répondre aux difficultés qui se présentent.

Au fil d'une journée, ce parcours se déroule en différents lieux, avec différents intervenants, nécessitant une étroite articulation entre eux afin que la personne "s'y retrouve".

enfin, chacun conviendra que le cadre de vie, l'environnement, offerts aux résidents et aux CES sont des éléments importants dans la structuration ou la restructuration de leur projet de vie et de leur projet professionnel. Il le sont aussi bien sûr pour chacun de vous dans des tâches qui n'est pas toujours faciles. On a tous à l'esprit les critiques du voisinage, la visite des services de la DDASS... même si l'on peut discuter de la forme, celles-ci nous ont quelque peu bousculé mais au delà des réactions défensives, elles doivent nous permettre de rebondir et d'avancer avec un souci de meilleure qualité dans notre action et de l'image que nous donnons à l'extérieur.

A partir de ces constats, la nouvelle organisation répond à plusieurs objectifs:

1. identifier clairement les différents secteurs d'activité de l'association
2. permettre à chacun, salarié permanent comme bénévole, de situer son propre niveau de responsabilité, ses relations avec les autres services et ses collègues
3. définir le champ d'action et les fonctions de chaque intervenant tant par rapport au public, qu'aux autres intervenants ainsi qu'aux partenaires extérieurs.

Présentation générale de l'organigramme

Trois secteurs principaux sont identifiés:

- les services généraux
- le pôle "production"
- le pôle "insertion"

Le Directeur, dans sa mission générale de mise en oeuvre des objectifs de l'association et de la politique fixée par le Conseil d'Administration, en assure la coordination d'ensemble et leur cohérence, apporte son soutien et les moyens nécessaires, contrôle l'exécution des actions, en rend compte au Conseil d'Administration et aux partenaires extérieurs, mène les actions visant à promouvoir l'activité de l'association notamment auprès des financeurs.

Les services généraux

Ils sont sous la responsabilité directe du Directeur. Comme leur nom l'indique, ils sont au service de l'ensemble des activités et gèrent les moyens communs à tous.

Trois unités distinctes dans ces services:

1. Comptabilité - gestion du personnel

sous la responsabilité de MG avec une assistante, MB (en C.E.C). Il centralise et traite toutes les informations financières et celles relatives à la gestion du personnel (contrats de travail, congés, maladie,

accident du travail...). Il communique les informations relatives au suivi de gestion des actions et des personnes aux responsables concernés

2. Secrétariat - accueil

Sous la responsabilité d'E.V avec une assistante, PR (ces). Il assure pour les différents services les tâches quotidiennes de secrétariat (courrier, mise en forme de documents divers, photocopies...), l'accueil physique et téléphonique et également la retransmission des informations vers les responsables concernés, la diffusion des informations collectives (permanents ou public). Enfin, il réalise les tâches administratives liées au suivi des personnes (RMI, santé...)

3. Intendance

Egalement sous la responsabilité d'E.V, cette unité a pour mission d'assurer en permanence un cadre de vie qui soit accueillant pour tous, résidents, salariés, visiteurs. C'est en particulier, le suivi et l'organisation des conditions matérielles dans les deux sites d'hébergement, les espaces communs et extérieurs.

La gestion des repas et de l'approvisionnement des denrées constitue une unité particulière, sous la responsabilité de D.S assistés de personnes en C.E.S et de résidents. Sa réorganisation a été entamée récemment . Elle va se poursuivre, notamment avec les travaux de réfection de la cuisine.

Le pôle "production"

Il concerne les activités de collecte, de tri, de magasinage, de recyclage dans les ateliers et de vente à la Braderie ou aux entreprises extérieures. Il est conçu comme une véritable "filière" dont les différentes étapes doivent toujours rester étroitement liées et cohérentes.

C'est pour cela que le choix est fait d'en déléguer la coordination à un responsable, R.P, afin de garantir un fonctionnement et un développement harmonieux.

Cet ensemble constitue un des deux piliers de l'action de l'association.

- d'une part, c'est lui qui assure l'essentiel des ressources propres de l'association et qui permet le développement des activités et l'accroissement des moyens, complétant ainsi les aides financières

- d'autre part, c'est le lieu non seulement où s'exerce concrètement l'aspect professionnel de l'insertion mais aussi le lieu où s'évaluent les compétences, les obstacles et les besoins du public.

Le coordonnateur du pôle production est donc le référent désigné de chaque responsable d'unité de production à Pouxieux comme à St Etienne.

Compte tenu des moyens techniques des ateliers et des moyens humains existants, ce service a également en charge la maintenance générale des locaux, assisté par un ouvrier d'entretien polyvalent (actuellement B.K) et le contrôle des conditions de sécurité.

Le pôle "insertion"

C'est l'autre "pilier" de l'action de l'association en même temps qu'il en est la raison d'être dans la mesure où la production est un outil et non un but.

Là aussi, il convient de maintenir la cohérence et de garantir l'accompagnement de chaque personne dans son parcours.

Les contraintes collectives et techniques de la production comme les contraintes de la vie quotidienne pour ce qui est de l'hébergement conduisent souvent à mettre en arrière plan les aspects de progression individuelle dans les parcours d'insertion et la recherche de solutions. Si cela est moins vrai pour les résidents du CHRS, c'est par ce qu'ils sont sur place, vivent au cœur de l'action et qu'un travail peut se faire dans le quotidien avec en soutien les animateurs de nuit.

Il faut donc être volontariste et trouver le mode d'organisation permettant d'offrir aux autres non seulement d'être en activité mais de les accompagner dans leur parcours.

Ceci doit permettre en particulier à chaque personne d'avoir le sentiment d'être reconnue et entendue.

Ce service assure donc dans le cadre du suivi individuel, des résidents comme des CES, la cohérence et la continuité des parcours de chaque personne. Pour ce faire, un responsable est désigné pour assurer la coordination du service et des différentes interventions pour chaque personne accueillie. Il est le référent des animateurs de nuit du CHRS, du gardien du CAUO de Remiremont. Il assure également la mise en réseau avec les partenaires extérieurs nécessaire au parcours des personnes.

La liaison avec le responsable de la production doit permettre d'assurer la cohésion entre les activités professionnelles de chaque personne et son parcours d'insertion, mettre en oeuvre les évaluations régulières, les orientations et les formations nécessaires.



REGLEMENT INTERIEUR DE L'ABRI

Le passager inscrit à son arrivée par le gardien dispose de 3 jours d'hébergement (week-end non compris) pour se situer, démarcher s'il y a lieu, faire part de ses projets ; il sera mis au courant par le gardien, les visiteurs, les anciens ... de ce qui est à faire et à éviter.

1. Il s'engage à n'introduire aucune boisson alcoolisée, aucune personne étrangère.
2. Il s'engage à respecter les horaires et le repos de chacun.
3. Il s'engage à veiller à la propreté du local, participer à la préparation des repas, se tenir propre (possibilité de se doucher, de se rhabiller).
4. Il s'engage à respecter les horaires d'entrée, été : 19 à 23 H.
hiver : 18 à 22 H.

S'il lui faut plus de temps, il disposera de 15 jours pendant lesquels il participera selon ses goûts et possibilités aux travaux en cours. Il montrera ainsi son esprit coopératif, sa volonté et ses possibilités de faire quelque chose.

Au-delà de 15 jours

- ou bien le passager aura trouvé solution à ses problèmes,
- ou bien il n'aura ni démarché sérieusement, ni travaillé (auquel cas il serait exclu),
- ou bien il sera orienté selon les possibilités vers une extension tout en continuant à travailler bénévolement pour l'association, compensation de son hébergement.

Tout séjour prolongé est décidé par le Bureau de l'Association et aux conditions qu'il précisera.

Ce règlement doit être fourni à tout passager qui doit, par sa signature, marquer qu'il en a pris connaissance et l'a accepté.

Article 6

La liberté de chacun s'arrête où commence la liberté de l'autre.

Le respect de l'homme en soi, comme en l'autre, exige propreté corporelle, des vêtements et une conduite correcte à l'intérieur et à l'extérieur.

Article 7

Aucune boisson alcoolisée, ni drogue ne doivent être introduites dans les locaux, terrains et véhicules de l'association.

De même, il est strictement interdit d'amener et de consommer des boissons alcoolisées ainsi que de la drogue sur les terrains privés ou publics avoisinants.

Article 8

A la Ferme de l'Abri tous sont égaux même si les uns sont provisoirement sans salaire, les autres, salariés ou bénéficient de revenus, l'objectif étant pour tous de trouver au plus vite et dans les meilleures conditions un logement autonome.

Dès qu'il peut bénéficier de revenus, le résident ouvre un Livret d'épargne. Pour ses besoins courants, Il peut demander des acomptes. la part nécessaire en sera déterminée avec l'éducateur référent.

Les modalités pratiques sont fixées dans l'annexe 2 du présent règlement.

D'une façon générale, des revenus réguliers supérieurs à 3000 F sont considérés, sauf cas particulier, comme suffisants pour bénéficier d'un logement autonome.

Article 9

Les objectifs de l'association ne sont pas compatibles avec l'utilisation d'un véhicule personnel.

Les véhicules de l'association ne doivent en aucun cas servir aux déplacements personnels.

Article 10

Le temps de séjour doit être consacré essentiellement à prévoir l'avenir de façon durable et acquérir l'autonomie.

La durée du séjour dépend des situations individuelles.

Le terme du séjour peut être prévu ou imprévu :

- le résident trouve un logement et un travail. Il annonce son départ et en règle les modalités avec l'équipe éducative.
- l'association, au terme d'une recherche programmée avec le résident, lui trouve un logement et un travail.

Dans les deux cas, l'équipe éducative mettra en oeuvre les moyens nécessaires pour que le départ ait lieu dans les meilleures conditions.

A la demande du résident, un accompagnement de l'équipe éducative peut être poursuivi.

Article 11

Toute personne contrevenant au présent règlement intérieur fera l'objet tout d'abord d'un avertissement verbal puis par écrit.

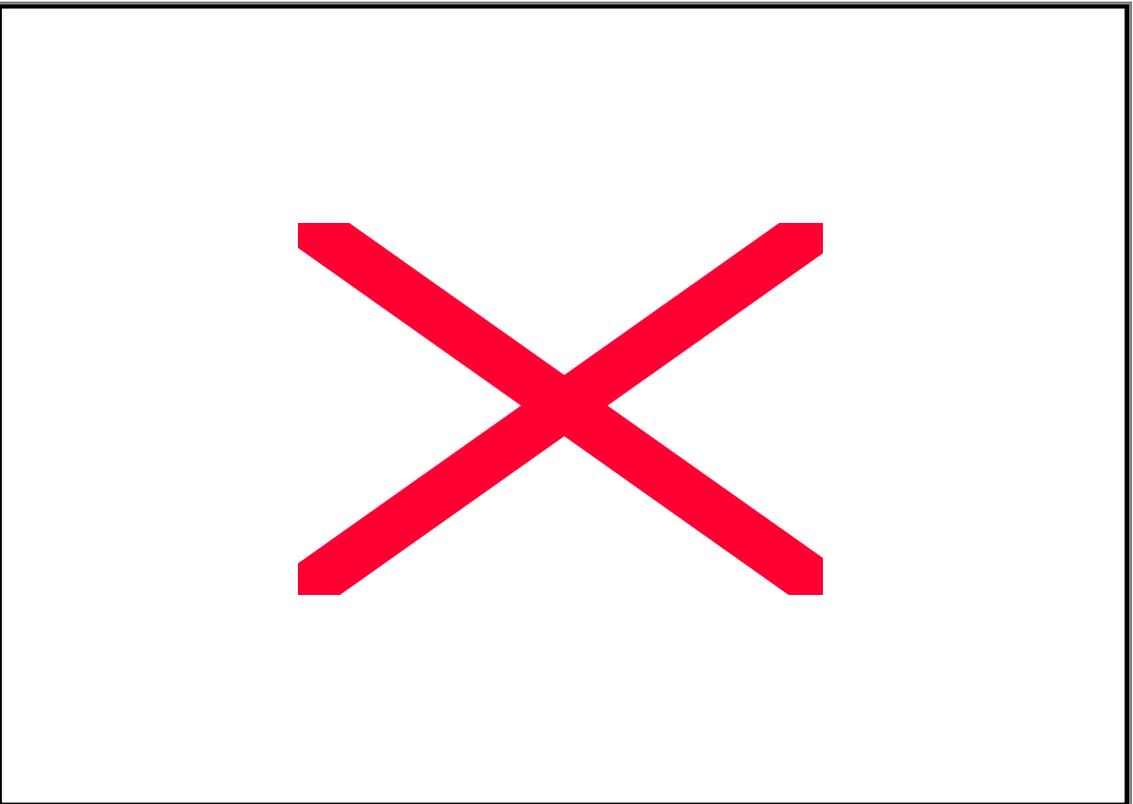
La récidive entraîne, dans la majorité des cas, l'exclusion.

L'exclusion peut être décidée de manière immédiate à l'égard de toute personne violente que ce soit à l'égard des personnes ou à l'égard du mobilier ou des immeubles.

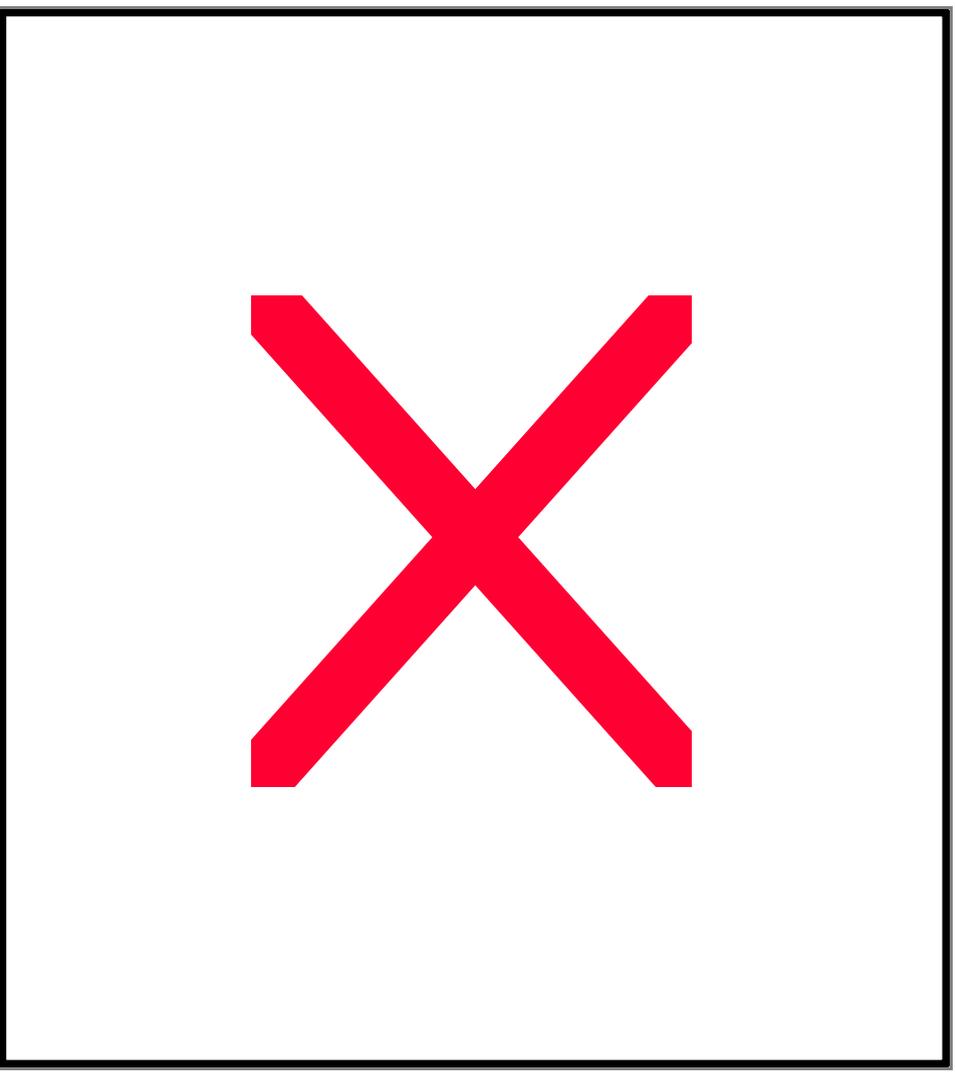
Annexe 11. Tableau synoptique des partenaires du C.H.R.S

Partenaires	Contractualisation	Interlocuteurs	Modes d'interventions	Fréquence
SANTE				
C.H.S de Ravenel	charte "Réseau Santé Social"	coordinatrice du réseau	réunions départementales	1 x mois
C.M.P Remiremont	convention C.H.S	infirmiers Psychiatriques	permanences au C.H.R.S Liaisons tel. Réfèrent	1 x 15 j
C.C.A.A		médecin éducatrice	rendez-vous au C.C.A.A Permanences au CHRS sur demande réfèrents Liaisons tel. réfèrents	1 x 15 j
Médecin généraliste		médecin de Pouxoux	contacts tel. réfèrents rendez-vous cabinet	suivant besoins
EMPLOI				
P.A.I.O	-	conseillers	rendez-vous à la PAIO ou au CHRS Sur demande usager, réfèrent ou PAIO Liaisons tel. réfèrents	1 x semaine
A.N.P.E	Convention avec l'association pour l'Insertion par l'activité économique (ateliers)	réfèrent A.N.P.E "IAE" conseillers	rendez-vous à l'A.N.P.E	1 x semaine
CAP Emploi (E.P.S.R)	-	conseillers	permanences au CHRS Liaisons tel. réfèrents	1 x mois
JUSTICE				
Juge d'Application des Peines	mesures de placements (semi-liberté), convention pour placement extérieur	J.A.P	ordonnances Liaisons tel. Sur place parfois	suivant besoins
S.P.I.P (Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation)	convention DGAS-Justice	conseillers	demandes d'hébergement sortants de prison Suivi de personnes sous main de justice : rdv au SPIP ou plus rarement au CHRS	suivant besoins
Avocat	convention annuelle	avocat	consultation tél. réfèrent, résident rendez-vous cabinet résident	suivant besoins
SOCIAL				
C.C.A.S de Pouxoux	nomination d'un représentant de l'Abri	maire et adjoint aux affaires sociales	participation du coordonnateur Service Insertion de l'Abri	1x mois
C.C.A.S de Remiremont	bail à réhabilitation CAUO Subventions	directrice assistant social C.E.S.F	liaisons tel régulière Info. par l'Abri des entrées et départ du CAUO réponses coordonnées si problèmes particuliers liés à des personnes Demandes d'hébergement ou réorientation coordonnée Soutien à la recherche de logement	très régulières et suivant besoins
Circonscriptions d'Action Sociale	(conventions qui ne concernent pas l'hébergement)	assistants sociaux de secteur conseiller logement	sur dossier (FSL) Passage de relais aux A.S lorsque sortie en logement autonome	suivant besoins

Annexe 12. Evolution des documents financiers de synthèse (1)

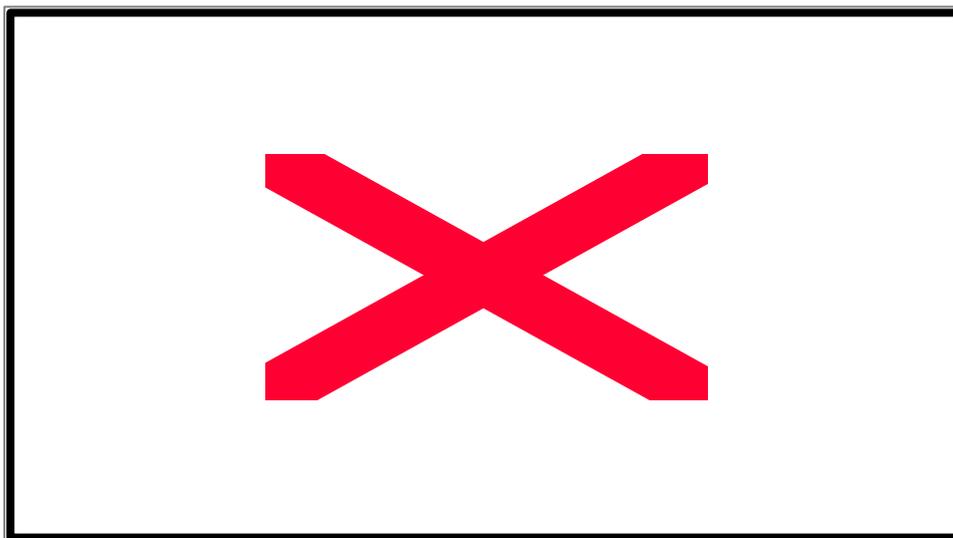


Demande de financement de la dotation globale du C.H.R.S pour 1992

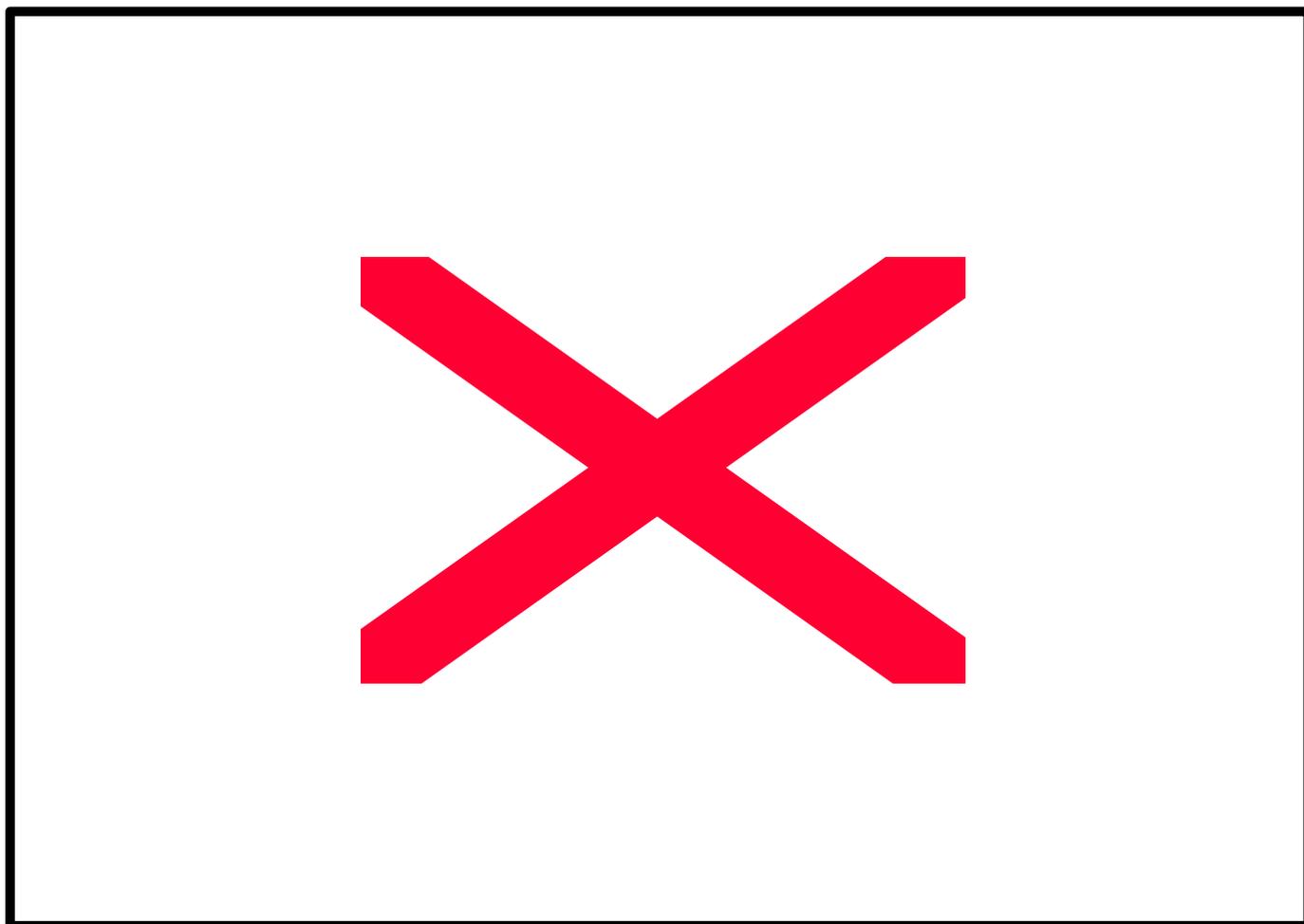


Compte d'exploitation global 1991 de l'association

Evolution des documents financiers de synthèses (2)

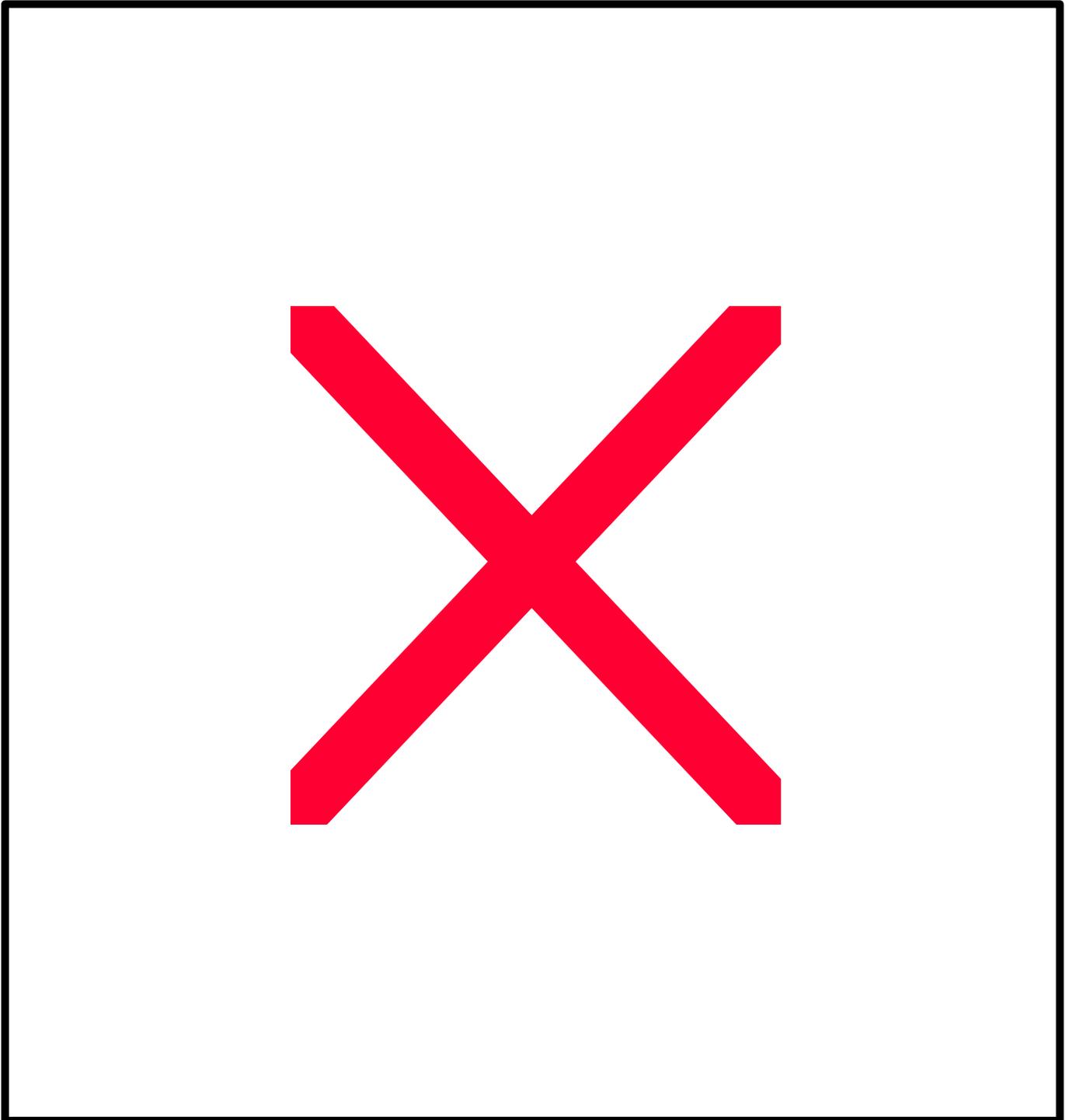


Extrait vidéo-projection lors de l'assemblée générale 2001



Annexe au compte administratif 2001 du C.H.R.S

Annexe 13. Diagramme de la prise en charge d'un résident du C.H.R.S au sein du réseau "santé - social"



Annexe 14. Loi d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire (Loi n° 95-115 du 4 février 1995) - Extraits

Article 1

La politique nationale d'aménagement et de développement durable du territoire concourt à l'unité de la nation, aux solidarités entre citoyens et à l'intégration des populations...

... Elle assure l'égalité des chances entre les citoyens en garantissant en particulier à chacun d'entre eux un égal accès au savoir et aux services publics sur l'ensemble du territoire...

... Les citoyens sont associés à son élaboration et à sa mise en oeuvre ainsi qu'à l'évaluation des projets qui en découlent

Article 22

Lorsqu'un territoire présente une cohésion géographique, culturelle, économique ou sociale, il peut être reconnu à l'initiative de communes ou de leurs groupements comme ayant vocation à former **un pays**...

... Dès que le ou les représentants de l'Etat dans la ou les régions concernées ont arrêté le périmètre d'étude du pays, les communes, ainsi que leurs groupements ayant des compétences en matière d'aménagement de l'espace et de développement économique, élaborent en association avec le ou les départements et la ou les régions intéressés une charte de pays en prenant en compte les dynamiques locales déjà organisées et porteuses de projets de développement, notamment en matière touristique...

... Un **conseil de développement** composé de représentants des milieux économiques, sociaux, culturels et associatifs est créé par les communes et leurs groupements ayant des compétences en matière d'aménagement de l'espace et de développement économique. Le conseil de développement s'organise librement. Il est associé à l'élaboration de la charte de pays. Il peut être consulté sur toute question relative à l'aménagement et au développement du pays. Le conseil de développement est informé au moins une fois par an de l'avancement des actions engagées par les maîtres d'ouvrage pour la mise en oeuvre du projet de développement du pays et est associé à l'évaluation de la portée de ces actions.