

Ecole Nationale de la Santé Publique

**LES ATELIERS PROFESSIONNELS D'UN CHRS :
QUEL ROLE DANS LE PARCOURS D'INSERTION
DES USAGERS ?**

Promotion 1998-1999

Directeurs d'Établissements Sociaux et Médico-Sociaux Publics

Sabrina VOGELWEITH

REMERCIEMENTS

A Nadine Colson, Directrice du CHRS Pauline Roland, pour m'avoir permis de faire un stage de qualité, et de mener une mission si enrichissante, qui constitue le point de départ de réflexion pour ce travail,

A Catherine Braun, Cadre socio-éducatif du CHRS Pauline Roland, et à Jean-Marc Gilbon, responsable de la filière D3S, pour leur lecture attentive de ce mémoire, et leurs conseils avisés.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	P. 1
<u>I PARTIE : CHRS, ATELIERS ET CONTRÔLE SOCIAL.</u>	P. 5
<u>I- La gestion institutionnelle de la pauvreté marginale : réhabilitation ou contrôle social ?</u>	P. 6
1- Le traitement de la pauvreté, entre sollicitude et répression.	P. 6
- <i>Pauvreté laborieuse et pauvreté marginale</i>	P. 6
- <i>Le pauvre, incarnation du Christ</i>	P. 7
- <i>Le pauvre, un objet de répression</i>	P. 7
- <i>Le pauvre, un citoyen contrôlé</i>	P. 8
2- L'aide sociale à l'hébergement : un outil de la politique publique pour les personnes en difficulté sociale	P. 9
- <i>Une prise en charge organisée dans une logique d'enceinte</i>	P. 9
- <i>Le travail : une dette en contrepartie de l'hébergement</i>	P. 11
<u>II- Les missions actuelles des CHRS, au coeur de la lutte contre les exclusions</u>	P. 12
1- Les centres d'hébergement dans la société d'exclusion	P. 12
- <i>Le tournant de 1974 : la "réadaptation sociale" en plus</i>	P. 12
- <i>La révolution à Pauline Roland</i>	P. 14
- <i>La nouvelle question sociale</i>	P. 14
- <i>Une prise en charge individualisée et transversale</i>	P. 15
2- L'insertion par l'économique : une notion évolutive	P. 17
- <i>La réadaptation au travail et par le travail</i>	P. 17
- <i>La valeur travail, au centre de la construction de l'identité sociale</i>	P. 20
- <i>La redéfinition des missions en 1991 : l'accent sur l'insertion socioprofessionnelle</i>	P. 20
- <i>La diversité des pratiques de l'insertion par l'économique</i>	P. 22
<u>II PARTIE : LES DYSFONCTIONNEMENTS DES ATELIERS</u>	P. 25
I- Des ateliers en crise P. 27	

1- Le fonctionnement des ateliers	P. 27
- <i>La participation des résidentes</i>	P. 27
- <i>Les contrats extérieurs</i>	P. 28
- <i>L'évaluation des capacités professionnelles</i>	P. 29
2- La crise	P. 30
- <i>Une participation réduite des résidentes</i>	P. 31
- <i>La limitation des contrats extérieurs</i>	P. 31
- <i>Le recours à des contrats intérimaires</i>	P. 31
3- Le rôle du Directeur	P. 32
- <i>La responsabilité du directeur</i>	P. 32
- <i>Une étude approfondie des dysfonctionnements par le biais d'entretiens individuels</i>	P. 34

II- Analyse des causes du dysfonctionnement P. 35

1- Un imbroglio juridique	P. 35
- <i>Le statut des résidentes</i>	P. 35
- <i>La rémunération des résidentes</i>	P. 36
2- Le désinvestissement des résidentes	P. 36
- <i>L'atelier subi</i>	
- <i>Vivre et travailler sur un même lieu</i>	P. 37
- <i>Un décalage entre la population accueillie et le profil des ateliers ?</i>	P. 37
3- D'ateliers occupationnels en ateliers d'insertion : une mutation inachevée	P. 39
- <i>Les agents et leur nouvelle mission de tutorat</i>	P. 39
- <i>Un déficit de moyens humains et matériels</i>	P. 40
- <i>Une organisation quotidienne du travail défaillante</i>	P. 41

<u>III PARTIE : POUR UNE TRANSFORMATION DES ATELIERS EN RÉEL OUTIL D'INSERTION.</u>	P. 43
--	--------------

<u>I- Valoriser les ateliers comme outil d'évaluation</u>	P. 44
1- Clarifier le rôle des ateliers	P. 44
- <i>Un outil d'évaluation : valoriser le savoir être et non le savoir faire</i>	P. 44
- <i>Un apport de ressources non négligeable</i>	P. 45
- <i>Une utilisation assouplie des ateliers pour les résidentes</i>	P. 46
2- La nécessité d'un statut et d'un contrat pour les résidentes	P. 47
- <i>La pertinence d'un statut d'activité</i>	P. 47
- <i>Salarié et hébergé : la gestion des deux statuts par le personnel</i>	P. 48
- <i>La nécessité de contractualiser le parcours d'insertion</i>	P. 50
<u>II- Le projet pour les ateliers : un statut identique pour tous, le contrat emploi- solidarité</u>	P. 51
1- Des projets alternatifs à envisager	P. 51
- <i>Un premier projet avorté : la convention DDTE</i>	P. 51
- <i>L'entreprise d'insertion</i>	P. 51
- <i>La création d'un statut spécifique</i>	P. 52
2- Des CES pour tous	P. 52
- <i>L'application de la loi contre les exclusions</i>	P. 52
- <i>La gestion des CES-résidentes</i>	P. 55
- <i>La gestion des CES-extérieurs</i>	P. 56
3- Les conséquences financières	P. 57
- <i>Le financement de l'infrastructure et des salaires des résidentes par la DDASS</i>	P. 57
- <i>Le financement des salaires des CES-extérieurs par la Mairie de Paris</i>	P. 58
Conclusion	P. 60
Lexique	P. 62
Bibliographie	P. 63
Annexes	P. 66

INTRODUCTION

745 Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale¹ (CHRS) fonctionnent aujourd'hui en France. 90% sont gérés par le secteur associatif. Ces Centres viennent en aide aux populations en grande difficulté sociale², suivant un protocole commun, dont la circulaire du 14 mai 1991 trace les grandes lignes. Ainsi, les missions du CHRS consistent à accompagner l'usager vers l'insertion, c'est à dire l'aider à recouvrer des droits administratifs et sociaux, à se soigner, à bénéficier d'une formation professionnelle, à obtenir un emploi et le garder durablement et enfin, à obtenir un logement.

Les moyens matériels et humains diffèrent d'une structure à une autre. Certaines proposent en leur sein des ateliers professionnels. A partir de l'enquête menée par la FNARS³ avec le CREDOC, sur l'ensemble de ces associations adhérentes, et de l'annuaire 95/96 édité par la FNARS, on estime à 150, les structures de travail créées totalement ou partiellement dans le cadre de l'aide sociale, accueillant plus de 20 000 personnes. Parmi elles, 15 000 seraient des hébergés, et les 5 000 restants, des personnes extérieures à l'institution. Ces 15 000 personnes représentent environ 5 000 Équivalent Temps Plein.

Ces ateliers peuvent constituer des plateaux techniques sur lesquels les usagers hébergés se voient dispensés une formation destinée à les valoriser dans leur recherche d'emploi. Les domaines abordés sont le plus souvent le ménage, la cuisine et les travaux d'entretien.

Cependant, la majorité de ces ateliers professionnels ne fonctionnaient pas de la sorte jusque ces dernières années. Ils ont connu pour beaucoup, une nécessaire adaptation, afin de les intégrer dans une démarche d'aide sociale moderne. Les anciens modes de fonctionnement de ces ateliers semblent en effet complètement surannés, uniquement centrés sur un objectif occupationnel.

¹ c.f. Etudes et résultats, DREES, WOITRAIN Emmanuel, "Hébergement social", n°10, mars 1999.

² Au 1/1/98, 22 200 personnes (15 700 adultes et 6 500 enfants) étaient hébergées dans les CHRS. c.f. Etudes et résultats, DREES, WOITRAIN Emmanuel, "Les personnes hébergées par les CHRS", n°29, août 1999.

³ Fédération Nationale des Associations de Réinsertion sociale.

C'est ce que nous analyserons dans cette étude qui a pour objet le CHRS "Pauline Roland". Cet établissement a été créé en 1888. Il a d'abord été directement rattaché à l'Assistance Publique de la ville de Paris, puis, par un décret du 27 janvier 1969, il a été placé sous la direction du Bureau d'Aide sociale (BAS). Depuis 1995, le BAS est devenu le Centre d'Action sociale de la Ville de Paris (CASVP). Le CHRS n'a pas de budget autonome ; il est intégré dans la ligne budgétaire de l'ensemble des CHRS publics. Le directeur du CASVP dispose d'une autorité générale sur l'ensemble des services et des établissements. Il ordonne les dépenses, passe les marchés, gère le patrimoine et nomme le personnel.

La directrice du CHRS dispose d'une délégation concernant son pouvoir hiérarchique sur le personnel. Elle ne peut demander ou prendre des sanctions sans l'accord du directeur général. Le financement est assuré par une dotation globale de 23 millions de francs accordée par la Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale (DDASS).

Une centaine de personnes travaillent dans cette institution, regroupées dans plusieurs équipes : le service d'internat et d'accueil, le service social, le service administratif, les ateliers professionnels, la crèche, l'équipe d'entretien.

La capacité d'accueil est de 72 mères de famille accompagnées de 112 enfants, et de 28 femmes seules. Le délai de séjour est de six mois renouvelable. Le temps de séjour moyen se situe autour de 18 mois. L'établissement accueille des femmes âgées de 18 à 65 ans, aptes au travail, dépourvues d'emploi et de logement.

Le CHRS a, en effet, pour vocation, l'accès ou le retour à l'autonomie par le biais de l'insertion socioprofessionnelle. Les objectifs de prise en charge, présentés dans le projet pédagogique de l'établissement, sont multiples : permettre aux femmes hébergées de recouvrer leurs droits, de recevoir des traitements médicaux, de suivre une formation, de trouver un emploi, de bénéficier d'un logement du parc locatif social.

La spécificité de ce CHRS, inscrite dans le Plan Départemental d'Insertion (PDI) de 1995 est l'existence de 4 ateliers : la couture, le ménage, la cuisine et la blanchisserie. L'accent est mis sur le passage dans les ateliers professionnels de la structure, afin d'établir un bilan de compétences, et d'aider les femmes à intégrer les capacités d'aptitudes au travail (respect des horaires et de la hiérarchie, travail en groupe etc.).

Or, la participation des résidentes aux ateliers s'est considérablement réduite depuis quelques années. En 1998, à peine 10% des résidentes y travaillent.

L'ouverture des ateliers à des personnes bénéficiant de contrats extérieurs (Activité à la Formation et à l'Insertion Progressive (AFIP) et Contrats Emploi Solidarité (CES))

depuis 1996 a cependant permis de garder un nombre similaire de personnes dans les ateliers. Ceux-ci ont donc fonctionné sans difficulté jusqu'au printemps 1998. Mais, l'arrêt du recrutement de stagiaires extérieurs, dû à un changement de législation sur les AFIP et CES, a mis l'activité des ateliers en péril. Des intérimaires ont donc été embauchés en novembre 1998, afin d'assurer le fonctionnement de l'atelier blanchisserie.

La survie des ateliers a abouti à un paradoxe : ces infrastructures financées par la DDASS dans le but de réinsérer les résidentes du CHRS, sont en fait utilisées pour des personnes qui n'y résident pas.

Le directeur a la responsabilité de ne pas laisser s'installer des situations ambiguës entre les financeurs et les utilisateurs de la structure. Il se doit aussi, c'est là sa mission principale, de mettre en adéquation les besoins de la population hébergée, les outils de la structure et la prise en charge proposée.

Il convient donc de s'interroger sur les causes de ce déficit de participation aux ateliers, et plus globalement, sur la place et le rôle des ateliers dans l'aide à la réinsertion des femmes hébergées.

Nous analyserons s'il s'agit d'une inadéquation entre les besoins des résidentes et les apports des ateliers, d'un problème de sélection à l'admission, d'une insuffisance d'affectation sur les ateliers par le service social, ou de dysfonctionnements propres aux ateliers professionnels.

Plus encore, ce problème institutionnel pose la question de l'existence et de l'application d'un droit des personnes à l'insertion par l'économique, au titre d'une prise en charge par l'aide sociale.

En effet, le développement des activités productives au sein des ateliers de CHRS et des Centres d'Accompagnement à la Vie Active (CAVA) a infléchi pour partie la logique originelle de "réentraînement au travail" vers une logique "d'insertion professionnelle", introduisant des références économiques aux côtés des logiques sociales qui doivent rester prévalantes.

Mais, l'articulation entre logique productive et soutien social pose en termes nouveaux certaines questions qui n'avaient pas la même acuité dans des perspectives d'activités plus occupationnelles : question du statut, du choix des créneaux d'activité, des frontières à établir avec des structures de type "entreprise d'insertion".

Ainsi, en quoi les ateliers professionnels gardent-ils l'héritage du traitement social de la pauvreté à travers l'histoire ?

Quelle place occupent-ils aujourd'hui dans le parcours d'insertion des usagers hébergés ?

Il s'agit d'optimiser l'existence d'ateliers professionnels à l'intérieur d'un CHRS, et non d'adapter la prise en charge offerte aux résidentes à l'existant.

En effet, la gestion historique et institutionnelle de la pauvreté met plus en avant un objectif de contrôle social des populations que leur véritable réinsertion dans la société ; les ateliers professionnels constituent dans cette optique, un outil du contrôle social. Mais, dans la société actuelle où l'accent est mis sur la lutte contre l'exclusion, l'adaptation des ateliers, au service d'une prise en charge transversale et respectueuse des droits des usagers, s'apparente à de véritables transformations, tant sur le plan organisationnel, que sur le plan juridique et financier.

PREMIÈRE PARTIE :

CHRS, ATELIERS ET CONTRÔLE SOCIAL

I- LA GESTION INSTITUTIONNELLE DE LA PAUVRETÉ MARGINALE : RÉHABILITATION OU CONTRÔLE SOCIAL ?

1- Le traitement historique de la pauvreté : entre sollicitude et répression

L'histoire de l'assistance est étroitement liée à la notion de travail. Tour à tour obligation et droit, le travail a été pris comme moyen de contrôle, vecteur de rééducation et de réinsertion des populations pauvres et valides.

1-1- La pauvreté laborieuse et la pauvreté marginale

Robert Castel⁴ fait la distinction entre la pauvreté laborieuse et pauvreté marginale : la pauvreté laborieuse est la pauvreté de ceux qui sont insérés dans le travail et la société. En société préindustrielle, la pauvreté était la condition normale d'une partie de la population qui tirait ses revenus de sa force de travail.

La pauvreté marginale touche, à la fois, des personnes relevant de l'handicapologie (inaptes et invalides), mais aussi, des personnes désaffiliées (sans réseau d'intégration), circulantes (sans référence à un travail, à un territoire) et surnuméraires (inutile au monde). Ce sont les vagabonds, errants ou marginaux. Cette population est reconnue et secourue, mais elle est perçue comme déviante et dangereuse.

En dépit de la référence à une société préindustrielle, on peut considérer que la catégorie des indigents valides renvoie aujourd'hui à la population accueillie en CHRS.

La réponse de la société n'a cessé d'osciller entre sollicitude et répression dans le traitement de la pauvreté marginale.

En effet, "les politiques mises en œuvre suivent les cycles du travail : la répression quand la main d'œuvre est insuffisante (...), l'accueil et la sollicitude quand cette armée de réserve est trop abondante pour trouver à s'employer dans l'activité économique"⁵.

Le pauvre a donc incarné plusieurs rôles dans la société : tout d'abord l'incarnation du Christ, puis un objet de répression, et enfin, un citoyen contrôlé.

⁴c.f. CASTEL Robert (1995), Les Métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat, Fayard, Paris.

⁵AUTES Michel, (1994), "Pauvreté et RMI", in FERREOL Gilles, Intégration et exclusion, P.U, Lille.

1-2- Le pauvre, incarnation du Christ

Au Moyen-Age, des hôpitaux et institutions de charité assurent l'accueil et l'hospitalité des pauvres. Il existe dans l'Europe du XIIème siècle, plus de 20 000 maisons Dieu et hospices. Le pauvre est alors considéré comme une incarnation du Christ, à qui il faut prêter assistance pour obtenir le salut éternel. Nombreux sont les seigneurs et les riches bourgeois à créer des fondations charitables.⁶

Les établissements ont principalement un caractère religieux, comme y fait référence leur appellation “Maison-Dieu”, “Hôtel-dieu”... L'hôpital est classé dans le patrimoine ecclésiastique. L'admission se fait non pas sur avis médical mais sur recommandation d'un confesseur.

Ces éloges complémentaires de la pauvreté et de la charité permettent à un ordre social d'exploitation des uns par les autres de se maintenir.

1-3- Le pauvre, objet de répression

Au cours des XIV et XVI siècles, se succèdent des périodes de famine et d'épidémie. Dans ce contexte, certains pauvres sont contraints de quitter leur village pour trouver des secours en ville. Ces exodes augmentent de façon considérable la pauvreté marginale. La prise en charge de celle-ci devient alors une question d'ordre public, à la charge des autorités civiles.

Désormais perçue comme un facteur de risque contre la cohésion sociale, cette population est l'objet de répression, d'enfermement et de rééducation. Ainsi, l'Edit de Charles-Quint de 1531, interdit la mendicité et la punit d'emprisonnement. Il est bientôt repris dans toute l'Europe. en France, la répression de la mendicité s'exprime particulièrement dans la poursuite du vagabondage, contre lequel François Ier instaure un corps spécifique : la maréchaussée.

Les pauvres valides sont contraints de travailler. La mise au travail se fait tout d'abord sur un mode incitatif : atelier public, incitation à l'embauche... Mais face à un nombre croissant de vagabonds “récalcitrants et récidivistes”, les autorités ont recours au travail forcé : galères, déportations aux colonies...

⁶Castel Robert, op.cit.

En 1656, sous la régence de Louis XIV, l'Hôpital Général⁷ de Paris est créé. Il est chargé de lutter contre la mendicité et d'imposer un travail obligatoire à tous les oisifs et valides.

“Protéger la cité de ses membres indésirables (pauvres, vagabonds, délinquants, prostitués...) en les enfermant dans un lieu clos, telle est la mission de l'Hôpital Général. L'Église assure l'encadrement et la rééducation morale de cette population”, écrit Colbert, alors secrétaire d'État à la Maison du Roi, aux administrateurs de l'Hôpital Général.

Le pauvre, en réalité le chômeur, est pour la première fois totalement pris en charge (nourriture, hébergement, soin), mais aux dépens de sa liberté individuelle ; une sorte de contrat implicite s'établit entre lui et la société : en échange de l'assistance qu'il reçoit, il accepte la contrainte de l'internement.

Dans ces condamnations renouvelées, il faut voir une pénalisation de l'oisiveté et une valorisation du travail. Ceci ne concerne que le peuple et non pas les nobles et les clercs. La valeur travail prend bientôt une importance incontournable dans le fonctionnement de la société.

1-4- Le pauvre, un citoyen contrôlé

Sur proposition du comité de mendicité, les constitutionnels de 1791 déclarent le droit à l'Assistance “dette sacrée d'une nation envers ses concitoyens”. L'État doit offrir un travail à ceux qui n'en ont pas : ainsi, des ateliers de charité sont ouverts pour venir en aide aux pauvres. Mais, le principe reste bien l'encadrement, et l'affectation à des travaux d'utilité collective.

Le XIX^{ème} siècle voit se développer le droit à l'assistance.⁸

En 1848, le gouvernement de la II^{ème} République ouvre des ateliers nationaux à Paris, afin de résorber le chômage. Si l'expérience échoue, le domaine de la pauvreté est désormais de la responsabilité de l'État.

La troisième République crée l'Assistance publique. La Charte de l'Assistance prend forme en 1889, et les lois d'assistance sont votées en 1893.

Cependant, le pauvre marginal reste l'objet d'un traitement spécifique. Les grands travaux d'Hausmann sont le cadre de l'éclatement des grands hospices au coeur de Paris. Dans un souci de maintien de l'ordre social, l'accueil de cette population est

⁷ c.f. BERTAUX Roger, (1996), Pauvres et marginaux dans la société française, Ed. L'Harmattan, coll. Forum de l'I.F.A.R.S, Paris.

⁸c.f. DONZELOT Jacques, (1984), L'invention du social, Fayard, Paris.

organisée aux portes de Paris. Des “dépôts de mendicité” et autres “asiles ouvriers” sont créés.

C'est dans ce cadre qu'est créé l'actuel CHRS Pauline Roland, à l'initiative du conseil municipal de la ville de Paris. Il doit venir en aide aux femmes qui “sans pain, sans travail, sans domicile, errent misérablement dans les rues, portant dans leurs bras de chétifs petits êtres que leurs pères ont abandonnés.”⁹

De plus, le dénombrement de 1896 permet pour la première fois de dissocier les chômeurs, des saltimbanques et des vagabonds. C'est à cette époque qu'apparaît clairement la notion d'assistance par le travail. Parmi les nouvelles structures, nombreuses sont celles qui possèdent des ateliers de travail obligatoire¹⁰. Ce qui est le cas pour le centre Pauline Roland.

Jeannine Verdès-Leroux¹¹ présente le service social de l'après-guerre comme particulièrement normalisateur, inquisiteur, familiariste et anti-ouvrier. Deux figures professionnelles sont pointées du doigt, la surintendante d'usine et l'infirmière visiteuse. Leurs interventions auprès des familles ouvrières provoquent de la violence symbolique, car elles reproduisent l'arbitraire culturel et moral de la classe dominante.

Pour l'auteur, l'extension des différents secteurs du travail social correspond, ex post, à un projet de contrôle social cohérent.

2- L'Aide Sociale à l'Hébergement, un outil de la nouvelle politique publique pour les personnes en difficulté sociale

2-1- Une prise en charge organisée dans une logique d'enceinte

En 1946, les maisons de tolérance sont fermées. Des établissements sont alors créés à destination des personnes sorties du réseau de la prostitution. Ces établissements constituent les centres d'hébergement originels.

Puis, le décret de 1953 bouleverse la législation d'aide sociale d'alors, jusque là confinée au domaine professionnel ou à la bienfaisance privée.

Par ce décret, l'aide sociale à l'hébergement (ASH) est instituée. Elle est prise en charge financièrement par l'État. Des catégories de populations à accueillir sont déterminées :

⁹ Archive de l'établissement.

¹⁰ L'intitulé de ces établissements peut parfois être explicite : “l'Hospitalité du travail”.

¹¹ c.f. VERDES-LEROUX Jeannine, (1978), Le travail social, Éditions de Minuit, Paris.

les personnes en danger de prostitution, les sortants d'hôpital, de cure ou de rééducation, les ex-détenus, les vagabonds reclassables.

L'ASH, tout comme les autres prestations d'aide sociale est limitée dans le temps : 6 mois renouvelable. Elle est également subsidiaire, arbitraire, tutélaire et individuelle. Aucun seuil de ressources n'est requis pour être admis dans les centres. Les prestations accordées sont globales : l'hébergement, l'aide à l'emploi, et l'action socio-éducative.

Or, dans une société où l'intégration économique était possible, le travail social en institution visait en fait implicitement le contrôle social des catégories marginales. Ces populations étaient jugées dangereuses pour la société, ou considérées comme étant en dehors de la norme.¹²

Ainsi, Michel Foucault écrit, en 1972, dans un numéro de la revue *Esprit*¹³, désormais incontournable dans les réflexions sur le travail social : *“Le travail social s'inscrit dans une grande fonction qui n'a pas cessé de prendre des dimensions nouvelles depuis des siècles, qui est la fonction de surveillance-correction ; surveiller les individus et les corriger, dans les deux sens du terme, c'est-à-dire les punir ou les pédagogiser.”*

Ce contrôle des populations déviantes passait par l'apprentissage des règles comportementales des classes supérieures¹⁴. Cette éducation sociale était dispensée au sein des institutions sociales, mais également par les travailleurs sociaux à domicile. Les représentations prévalentes avant la guerre sont à peine transformées par un discours psychologique. Pour les travailleurs sociaux qui en sont porteurs, ce discours psychologique a pour effet de remplacer l'invalidation morale par l'invalidation psychologique : les images parentales déficientes ou une mauvaise résolution du complexe d'Oedipe tiennent dès lors la même place que tenait auparavant le discours de stigmatisation des classes dangereuses. Pour Jeannine Verdès-Leroux, il s'agit encore à ce moment de transformer l'individu, qui s'apparente au lieu de production de l'inadaptation.

Cela avait des conséquences directes sur les modes de prises en charge : les populations restaient longtemps dans l'institution, elles y habitaient et y travaillaient. De nombreuses structures contenaient, en leur sein, des ateliers de travail.

De plus, le personnel se situait dans une démarche de surveillance et n'avait pas précisément comme objectif l'accompagnement à la réinsertion en milieu ordinaire. Par exemple, pour les institutions sociales du CASVP, comme Pauline Roland, le grade de "surveillant" existe toujours. Ces agents, recrutés sur la base d'un concours du niveau

¹² c.f. FOUCAULT Michel, (1975), *Surveiller et punir*, Gallimard, Paris.

¹³ c.f. *Esprit*, “Pourquoi le travail social ?”, n°IV, 1972.

¹⁴ VERDES-LEROUX Jeannine, op. cit.

du BEPC, ont eu longtemps des pratiques professionnelles tournées vers l'observation et le reproche. Depuis une dizaine d'années, leurs pratiques ont beaucoup évolué, et s'apparentent à des missions d'accueil et d'accompagnement au quotidien. Une réflexion est d'ailleurs en cours, visant à améliorer le statut de ces personnes, qui passe aussi par un changement d'appellation.

La vie en collectivité était alors encadrée par une réglementation imposée et, ces populations étaient sanctionnées en cas de dérogations à cette réglementation. L'intimité et la vie privée n'étaient pas respectées : les chambres ainsi que les sanitaires étaient principalement collectifs. La configuration des équipements est aujourd'hui difficile à faire évoluer : il faut maintenant engager souvent de lourds travaux afin d'équiper les établissements en chambres et sanitaires individuels. A Pauline Roland, après six années de travaux, l'année 1999 va voir l'ensemble du bâtiment rénové.

2-2- Le travail : une dette en contrepartie de l'hébergement

Ainsi, les CHRS ont fonctionné longtemps comme des dispositifs marqués par la tradition asilaire et la mise au travail de populations précisément définies. L'établissement Pauline Roland a fonctionné avec ce mode de prise en charge, dont la comparaison est aisée avec le monde carcéral. En effet, parce qu'elles sont considérées comme débitrices envers la société, les femmes accueillies ont l'obligation de travailler à l'intérieur du Centre. Cette activité ne rapporte pas de salaire mais un pécule, dont le montant est dérisoire. Le travail est la contrepartie de leur hébergement. Le pécule est placé sur un compte : véritable épargne forcée, elle est censée faire l'objet d'une réserve si la personne quitte l'établissement. Le travail sur les ateliers est donc obligatoire et à plein temps. Il ne s'agit en rien de permettre aux femmes d'accéder au marché de l'emploi non protégé.

II- LES MISSIONS DU CHRS, AU CŒUR DE LA POLITIQUE DE LUTTE CONTRE LES EXCLUSIONS

Les mutations récentes de la société se sont traduites par la précarité de l'emploi, la diminution des liens familiaux, en conséquence, l'augmentation massive des phénomènes de pauvreté et d'exclusion sociale et professionnelle.

Les CHRS se veulent être des sas entre l'exclusion et le retour au droit commun, comme l'affirme la circulaire du 14/05/91. Le travail social a en effet pris un tournant depuis les années 70 : désormais l'intégration prime sur la stigmatisation.

Cependant, au regard d'un public très hétérogène dans ses expériences, ses capacités, ses aspirations, les parcours d'insertion sont extrêmement divers. Les aides à l'insertion ne peuvent être qu'individualisées et nécessitent de la part de l'établissement, une capacité à proposer une gamme variée d'accès à l'insertion. Les ateliers ont ici un rôle clef à jouer dans le processus d'insertion par l'économique.

1- Les centres d'hébergement dans la société d'exclusion

1-1- Le tournant de 1974 : la “réadaptation” sociale en plus

Au tout début de la grande crise économique et sociale, un ensemble de textes élargit le champ d'intervention de l'ASH. “Les établissements de l'aide sociale à l'hébergement perdent leur caractère marginal puisque se confondent les populations autrefois marginalisées et les exclus de la crise salariale.” Ils apparaissent au cœur des nouvelles problématiques sociales, comme des spécialistes de l'insertion. Les enjeux de l'aide sociale à l'hébergement épousent pleinement ceux de l'ensemble de la protection sociale et de l'action sociale, toutes ces catégories historiques de l'intervention publique se rejoignant dans l'urgence et la priorité de la lutte contre les exclusions.”¹⁵

La loi 74-955 du 19/11/74 étend donc l'aide sociale à de nouvelles catégories de bénéficiaires et, modifie le code de la famille et de l'aide sociale ainsi que le code du travail.

En effet, son ambition affichée est d'améliorer la prise en charge des personnes “déssemparées devant les exigences de la vie économique et sociale”. Ainsi, l'ASH

¹⁵ c.f. MAUREL E., (1996), “L'aide sociale à l'hébergement”, in Hébergement et réadaptation sociale, s/s la direction d'Elie ALFANDARI, Sirey, Paris.

s'adresse désormais non seulement aux personnes seules mais aussi aux familles “dont les ressources sont insuffisantes ou qui éprouvent des difficultés pour reprendre une vie normale.” Le champ d'intervention des Centres d'hébergement s'élargit : la dénomination “réadaptation sociale” complète le terme de “centre d'hébergement”.

Le décret n°76-526 du 15/06/76 portant application de la loi du 19/11/74 et la circulaire du 15/06/76 précisent le champ d'intervention des CHRS en terme de public et de missions.

9 types de publics sont identifiés. La circulaire précise que cette liste n'est pas limitative.

S'ajoutent aux 4 catégories initialement prévues :

- ◆ les Français rapatriés
- ◆ les personnes en instance d'attribution de statut de réfugié
- ◆ les personnes et familles hors d'état d'assumer leurs responsabilités sociales ou familiales
- ◆ les familles privées de logement
- ◆ les inculpés sous contrôle judiciaire, les condamnés avec sursis, les libérés conditionnels

“la référence aux critères médico-pénaux s'estompent au profit d'une appréhension psychosociologique des causes de l'inadaptation sociale, référées au contexte socio-économique.”¹⁶

Les prestations de l'ASH vont également au-delà de l'hébergement : la circulaire définit 4 interventions principales :

- ◆ l'action socio-éducative et culturelle
- ◆ l'assistance administrative
- ◆ l'action médico-sociale (alcoolisme, toxicomanie)
- ◆ la réinsertion professionnelle

Le législateur a donné beaucoup de souplesse aux textes. Les établissements pourront être adaptés aux besoins des usagers et proposer une gamme étendue de réponses. Les CHRS sont souvent innovateurs en matière d'insertion. Plusieurs moyens sont d'ailleurs utilisés : l'asile de nuit, l'internat de réadaptation, les appartements éclatés, les appartements loués aux bénéficiaires.

¹⁶MAUREL, op.cit.

1-2- La révolution à Pauline Roland

Sous la pression du mouvement féministe, au début des années soixante-dix, une brochure intitulée *Le livre noir du CHRS Pauline Roland* est publiée, et dévoile le scandale du droit spolié des femmes hébergées dans cette institution.

La presse, *Libération* en tête, se fait le porte-parole de ces femmes, et bientôt, la responsable du centre est remplacée. L'immeuble ferme en 1971 pour être entièrement reconstruit. Le CHRS ouvre à nouveau en 1973. Le tout collectif a été privilégié : les femmes seules partagent des chambres par trois. Les mères sont logées dans la même pièce que leurs enfants. Les sanitaires sont communs à chaque étage.

1-3- La nouvelle question sociale

Les années 80 voient l'apparition du phénomène de l'exclusion.

Pour Robert Castel¹⁷, trois zones découpent l'espace social :

- ◆ l'intégration : où le travail est stable, ainsi que les réseaux sociaux
- ◆ la vulnérabilité : où le travail est précaire, et les réseaux sociaux, fragiles
- ◆ la désaffiliation : qui se caractérise par l'absence de travail et la solitude.

Les deux dernières zones s'agrandissent au détriment de la première, et plusieurs types de populations sont touchées. Le phénomène de reproduction sociale des classes défavorisées s'amplifie avec la panne de l'ascenseur social. Le basculement dans ces zones précaires peut être également dû à un événement : indemnités supprimées, chômage, divorce, décès, et enfin, les situations d'exclusion, où la personne cumule la rupture des trois liens sociaux essentiels, à savoir l'emploi, le logement, et la famille.

L'apparition du chômage de masse et du phénomène de l'exclusion a deux conséquences sur le public hébergé au sein des institutions traitant de l'urgence et de la réinsertion.

D'une part, le nombre des demandes d'admission augmente de façon considérable. De nouveaux établissements doivent être créés pour faire face à la demande.

D'autre part, les problématiques des usagers évoluent : elles deviennent extrêmement transversales, des difficultés d'emploi et de logement s'ajoutent à des problèmes de santé, de dépression, de toxicomanie, ou de maladie mentale. Il devient difficile de

¹⁷Castel Robert, op.cit.

réduire ces problématiques à l'identification d'un handicap particulier, ni même à de grandes catégories. La connaissance des allocataires du RMI a permis de se rendre compte de l'hétérogénéité de leurs situations. En effet, l'exclusion¹⁸ est un processus cumulatif qui conduit à des ruptures individuelles et collectives du lien social. Ce processus n'épargne désormais aucune classe sociale. L'exclusion est donc un phénomène social, elle devient le signe d'une désagrégation produite par l'ordre socio-économique, la preuve de sa défaillance. La pauvreté n'est plus volontaire, elle est un produit historique de mécanismes sociaux, et non un état résultant d'attributs individuels.

1-4- Une prise en charge individualisée et transversale

Depuis le milieu des années soixante-dix, le travail social a pour objectif l'insertion des populations traitées.

Cette notion est le pendant réactif de celle de l'exclusion. La politique publique d'insertion dont l'outil principal est le RMI, propose -c'est là sa nouveauté- des procédures et dispositifs qui renvoient au concept de transversalité. Les structures sociales hébergeantes ont intégré cet objectif d'insertion et tentent à la fois d'individualiser les prises en charge, tout en les rendant les plus transversales possibles.

Les institutions ont donc évolué vers une offre démultipliée de services visant à favoriser l'insertion sociale et professionnelle de populations plus ouvertes, tout en ayant le souci du respect des droits des usagers.

L'utilisation du contrat individualisé en est la meilleure illustration. L'enjeu n'est plus d'exercer une pression sur l'individu de façon à lui faire accepter des normes collectives mais de faire émerger une prise en compte de l'individu par l'insertion. Le travail social s'est éloigné du psycho-éducatif pour entrer dans la problématique de l'insertion¹⁹.

En introduisant l'idée de contrat et en soumettant les prises en charge à un principe d'évaluation, les travailleurs sociaux sortent de la logique de l'assistanat ou de la réparation. Le contrat²⁰ introduit un changement à la fois symbolique et réel car il bouleverse la représentation du travail social. Dans cette logique, les travailleurs sociaux cherchent à faire des usagers, des acteurs de leur propre prise en charge. Dans la réalité, cela reste très relatif, car force est de constater que les deux parties restent de force inégale.

¹⁸c.f. PAUGAM Serge (dir., 1996), L'Exclusion, l'état des savoirs, Éditions La Découverte, Paris.

¹⁹c.f. GUYENNOT Claudel, (1998), L'insertion, un problème social, L'Harmattan, coll. Logiques sociales, Paris.

²⁰c.f. Sociologie du travail, COUSIN Olivier, "Les mutations du travail social", n°37, 2/96.

Le contrat individualisé s'avère donc comme étant, plus un outil de travail, un programme avec des échéances qui balise le parcours d'insertion, qu'un véritable contrat.

On observe ainsi le passage des politiques d'intégration aux politiques d'insertion : les politiques d'intégration avaient pour objet une recherche d'homogénéisation de la société à partir du centre. Les politiques d'insertion répondent désormais à une logique de discrimination positive visant des groupes en déficit d'intégration.

Le travail social vit alors une mutation²¹.

Le mode fonctionnement des institutions sociales évolue progressivement d'une tradition de surveillance et de coercition vers l'aide au quotidien et l'accompagnement à la réinsertion.

Cependant, l'évolution des mentalités est lente, surtout dans les institutions anciennes, où le personnel n'a pas été complètement renouvelé, ou suffisamment formé.

La nature des interventions auprès des résidentes a cependant très nettement évolué ces dernières années : le respect de la vie privée et des droits des usagers est mieux garanti. Mais, il reste certaines résurgences des temps anciens où on critiquait sans limite le mode de vie des usagers, en voulant imposer ses propres valeurs sociales (par exemple, en terme de nourriture).

Les directeurs d'établissements recrutent davantage de travailleurs sociaux. Au CHRS Pauline Roland, à chaque départ d'un surveillant, celui-ci est remplacé par un moniteur-éducateur. Les postes sont ainsi transformés au tableau des effectifs. La DDASS autorise ces transformations parce qu'elle s'effectue à coûts constants et également parce que l'usager tire bénéfice d'une meilleure qualification du personnel.

Les ateliers professionnels des CHRS ont également évolué : ils sont considérés comme de véritables outils d'insertion, et non plus comme une activité occupationnelle. Certains ateliers ont même été complètement supprimés. En effet, le développement d'organismes de formation, type AFPA, a engendré l'accroissement et la diversification de l'offre des stages de formations. Les usagers accueillis en CHRS préfèrent souvent suivre un stage personnalisé à l'extérieur, plutôt que de rester constamment à l'intérieur de la structure.

²¹c.f. Esprit, "A quoi sert le travail social ?", mars-avril 1998.

2- L'insertion par l'économique une notion évolutive

2-1- La réadaptation au travail et par le travail

Cette notion apparaît dans les textes de la deuxième partie des années soixante-dix. “La réadaptation au travail et par le travail entre ainsi dans la déclinaison des divers moyens de réadaptation qui constituent la finalité de l'aide sociale à l'hébergement... L'aide sociale à l'hébergement (...) tente néanmoins, avec la finalité de réadaptation et singulièrement d'insertion par l'économique, de repenser les liens entre droits aux secours et obligation de travailler.”²²

Quelle définition peut-on en donner ? “*L'insertion par l'activité économique, pour une population marginalisée, consiste soit à proposer des solutions concrètes à toutes les personnes qui veulent s'insérer de manière à les amener à l'employabilité, soit amener progressivement des personnes qui ne veulent ou ne peuvent pas accéder à des processus d'insertion, à en faire la demande.*”²³

L'insertion par l'économique (IAE) peut prendre plusieurs formes : l'embauche préférentielle dans des emplois disponibles localement ; la création d'activités, de son propre emploi en général, le passage par une structure intermédiaire constituant un sas vers le marché du travail. La dégradation du marché de l'emploi a, en effet, “consacré l'affaiblissement du rôle intégrateur et protecteur du salariat stable (...) pour les catégories situées au bas de l'échelle.”²⁴ Ce qui n'était qu'un chômage résiduel devient un chômage de masse, puis un chômage de longue durée touchant la main d'oeuvre la moins qualifiée et les jeunes.

L'insertion par l'économique s'adresse aux travailleurs victimes du “chômage d'exclusion”, selon l'expression de l'économiste Jacques Freyssinet²⁵.

Celui-ci distingue, en effet, 3 situations de chômage :

- ◆ Le chômage répétitif : il concerne les personnes qui ont multiplié les emplois. Cette catégorie, touche un pourcentage élevé de travailleurs peu qualifiés, anciens titulaires d'emplois précaires, par définition à un niveau de salaire bas et de durée courte. Ce qui ne leur permet pas de pouvoir bénéficier d'une indemnisation de chômage durable.

²² MAUREL, op. cit.

²³ c.f. ASDIC, (1993), *La commune et l'insertion par l'économique*, Ed. W, Lusigny.

²⁴ c.f. PAUGAM Serge, (1991), *La disqualification sociale*, P.U.F, Paris.

²⁵ c.f. FREYSSINET Jacques, (1989), *Le chômage*, Editions la découverte, coll. Repères, Paris.

- ◆ Le chômage de reconversion : il touche les travailleurs qui étaient titulaires d'un emploi stable. En dépit de leurs qualifications professionnelles, ces personnes éprouvent des difficultés à retrouver un emploi.
- ◆ Le chômage d'exclusion : il concerne les travailleurs qui se présentent sur le marché du travail avec des handicaps tels que leur probabilité d'insertion est très faible dans un contexte de sélectivité accrue. Sauf s'ils bénéficient de mesures spécifiques, ils semblent condamnés à un chômage de très longue durée qui engendre la dégradation des aptitudes au travail, le découragement et finalement l'abandon de la recherche d'emploi”.

Cependant, l'IAE ne s'adresse pas exclusivement à ce nouveau public en rupture d'emploi, mais également aux bénéficiaires de l'ASH. Ainsi, les textes législatifs et réglementaires de 1974, 1976 et 1979²⁶, établissent sans équivoque l'existence d'un droit à l'insertion par l'emploi, la mise en oeuvre de ce droit se présentant comme l'une des prestations de l'ASH.

La loi de 1974 pose le principe de réentraînement au travail des personnes accueillies au titre de l'ASH.

Le décret du 15 juin 1976 prévoit la possibilité, pour les bénéficiaires de l'aide sociale, d'activités de travail internes au CHRS, au titre de la participation aux frais de fonctionnement du centre.

La circulaire DAS du 10 septembre 1979, dite " circulaire 44 ", conforte et pérennise ces actions expérimentales. C'est à cette date qu'apparaissent les Centres d'Adaptation à la Vie Active, ou CAVA.

Le texte distingue nettement la fonction de “préparation d'un retour à l'emploi”, qui doit être celle de ces nouvelles structures, d'activités occupationnelles ou thérapeutiques.

Il est, malgré tout, fait mention de la nécessité de recourir autant que possible aux statuts de droit commun -dans le cadre de la formation professionnelle- plutôt qu'au statut dérogatoire ainsi constitué.

²⁶c.f. Direction de l'action sociale/FNARS, (1995), Aide sociale et insertion par l'économie, Rapport.

Cependant, quelles sont les caractéristiques du CAVA et des ateliers de CHRS ?²⁷

Le CAVA²⁸ bénéficie d'un statut dérogatoire au droit du travail, le travailleur est rémunéré au pécule (rétribution inférieure au salaire minimum), ne bénéficie pas d'un contrat de travail et ne peut prétendre aux ASSEDIC. Le CAVA est une unité de production partiellement financée au titre de l'aide sociale : les recettes d'activité compensent les achats de matières premières et les charges. Les ateliers de CHRS sont eux financés par la dotation globale accordée à l'établissement.

Les CAVA ou les ateliers de CHRS font donc partie d'un établissement social, où la souplesse de fonctionnement permet une adaptation aux différentes catégories de public accueilli, en proposant un accompagnement éducatif orienté sur la requalification sociale plutôt que la requalification professionnelle. Néanmoins, ils fonctionnent dans un flou juridique préjudiciable aux bénéficiaires de l'aide sociale qui y travaillent : salaire, durée de travail, formation, représentation du personnel, ... relèvent en grande partie de la discrétion de la direction de l'établissement. La mise en situation de travail ne repose sur aucun contrat de travail.

D'autres textes vont compléter ce dispositif d'insertion par l'économique, ultérieurement.

La circulaire DAS du 15 juillet 1985, précisant la participation du ministère des Affaires sociales aux actions d'insertion par l'économique, est le dernier texte constitué.

Cette circulaire distingue clairement deux catégories de structures :

- les CAVA appuyés sur la circulaire 44, destinés à un public difficilement réinsérable et “qui n'ont le plus souvent qu'une vocation de réentraînement à l'effort et d'éveil professionnel.” ;
- les “unités de production-formation”, dont le taux d'autofinancement dépasse 30% et qui ont vocation à organiser “la transition vers une vie professionnelle normale”. Ces structures pourront bénéficier d'une aide nouvelle de la part du ministère du travail.

L'élargissement des publics et des missions de l'ASH autorisé par la loi de 1974, la superposition de textes à faible portée juridique (circulaires essentiellement) ont créé un espace largement ouvert d'intervention, source de souplesse mais aussi de fragilité pour les structures dont les missions et les moyens restent en partie indéterminés et indifférenciés. Ainsi, contrairement à ce qu'affiche la circulaire de

²⁷c.f. Les pratiques d'insertion par l'économique dans les structures de l'aide sociale à l'hébergement. FNARS/DAS, nov. 1996.

²⁸c.f. Place et évolution des CAVA, FNARS, décembre 1996.

1985, de nombreux CAVA et ateliers de CHRS constituent un tremplin vers le marché du travail ordinaire.

2-2- La valeur travail, au centre de la construction de l'identité sociale

L'observation empirique met en évidence la présence dominante, dans les structures de travail financées par l'aide sociale, de trois grandes catégories de public :

- ◆ Les personnes présentant des troubles du comportement, troubles psychologiques, sortant pour partie d'établissements psychiatriques, ou de postcure, etc...
- ◆ Les personnes n'ayant jamais travaillé, n'ayant jamais été insérées professionnellement, ou ayant échoué lors de leurs passages dans d'autres dispositifs d'insertion (jeunes, femmes en rupture familiale...)
- ◆ Les personnes présentant des " stigmates sociaux graves " en raison d'une longue errance, d'une instabilité, d'un manque d'autonomie, ou de "déficiences intellectuelles".

L'identité sociale de toutes ces personnes repose d'abord sur un caractère stigmatisant. L'acquisition d'un travail aide à reconstruire cette identité et permettre à la personne de trouver une place dans la société. En effet, le travail est, bien évidemment, la principale source de revenus, et il permet aussi d'avoir un statut social. De plus, le travail ouvre la possibilité d'obtention du logement.

L'activité est bien le socle de la réinsertion. Ainsi, en dépit du contexte de chômage actuel, la valeur travail n'a jamais été aussi forte.

C'est la raison pour laquelle, des économistes et sociologues²⁹ prônent le développement d'un tiers secteur social. Celui-ci repose sur la création de nouveaux emplois, et d'emplois aidés, afin d'en faire bénéficier les personnes exclues.

2-3- Une redéfinition des missions des CHRS en 1991 : l'accent sur l'insertion professionnelle

La circulaire du 14 mai 1991 reconnaît les CHRS comme des acteurs des politiques de développement local. Selon l'auteur de la circulaire, D. Ballet, "c'est l'ultime filet de sécurité, pour des personnes mises à l'écart dans tous leurs droits."

²⁹ c.f. EME Bernard, LAVILLE Jean-Louis, (dir., 1994), Cohésion sociale et emploi, Desclée de Brouwer, Paris.

Les nouvelles missions des CHRS s'inscrivent dans une démarche de modernisation de l'aide sociale, ou les politiques transversales remplacent les politiques catégorielles.

Les nouvelles missions sont :

- ◆ Assurer une réponse adaptée à chaque situation de détresse sociale
- ◆ Accompagner les personnes au moment de leur sortie
- ◆ Rechercher des complémentarités avec les autres dispositifs des politiques sociales, en devenant organismes instructeurs pour le RMI, le logement, en apportant leurs compétences propres.
- ◆ Garantir l'insertion professionnelle

Ces nouvelles missions s'inscrivent dans un environnement modifié : l'instauration des schémas départementaux des CHRS permet d'avoir une vision globale de la demande sociale en la matière, et des réponses existantes, afin d'anticiper sur les manques à venir. La mise en place du Revenu Minimum d'Insertion (RMI), ainsi que le développement des outils de lutte contre le chômage, des formations diversifiées, en passant par les contrats aidés, type CES, donnent ainsi une pluralité d'outils aux CHRS. C'est en articulant au mieux les prises en charge avec les possibilités extérieures que ces établissements pourront garantir l'insertion professionnelle de leurs hébergés.

Parallèlement, le dispositif complexe de l'IAE³⁰ se situe désormais, non plus en référence à la réglementation de l'aide sociale, mais à celle du droit au travail, dans la perspective prioritaire de l'accès à l'emploi. Cette remise en cause de l'aide sociale, ou tout au moins le souci de redéfinir ses missions, s'est manifestée ces dernières années sous diverses formes :

Le décret du 7 mai 1991 prévoit la reconversion d'un certain nombre de CAVA en entreprises d'insertion, et le transfert de leur financement d'une subvention globale d'action sociale aux modalités propres des Entreprises d'Insertion (financement par poste).

La réduction des engagements financiers de l'État sur certains CAVA est également prévue, soit par stagnation ou diminution des subventions du chapitre 47-21, soit par diminution de la subvention interne de fonctionnement ou récupération des recettes en atténuation des excédents de production dans le cas de financement par dotation globale (chap. 46-23).

³⁰c.f. Aide Sociale à l'Hébergement et Insertion par l'Activité Economique, rapport du groupe de travail DAS/FNARS, mars-juin 1995.

La circulaire DE/DAS du 30 décembre 1991 fait basculer sur des financements d'action sociale, le soutien apporté par le ministère des Affaires sociales aux “entreprises d'insertion” nouvellement réglementées, sans que soit explicité toutefois l'articulation exacte avec les dispositions de la circulaire de 1985.

Cependant, les circulaires budgétaires concernant les CHRS font apparaître la volonté de limiter la création d'ateliers, et parallèlement d'orienter les usagers hébergés vers des structures extérieures.

Ainsi, l'article 2.3.6 de la circulaire du 30 décembre 1998 précise : *“La création d'ateliers d'insertion peut être retenue si le projet est solide et relève d'un CHRS. Ces projets doivent être étudiés avec beaucoup d'attention car l'accès à l'autonomie suppose que la démarche d'insertion vers le travail s'effectue à l'extérieur du CHRS. En tout état de cause, les publics concernés sont ceux qui, compte tenu de leurs difficultés, ne sont pas en mesure d'être admis dans une autre structure d'insertion par l'économique. La durée de prise en charge doit être courte.”*

2-4- La diversité des pratiques de l'insertion par l'activité économique

Les textes étudiés précédemment ont montré toute leur souplesse. Ainsi, les pratiques de l'IAE sont extrêmement variées, comme le montre un rapport commun de la FNARS et de la Direction de l'Action Sociale.³¹

En effet, les structures relevant de l'aide sociale se présentent comme une construction pragmatique et hétérogène, allant d'ateliers internes sans rémunération, ni visée d'insertion professionnelle jusqu'aux unités de travail les plus complexes, mixant statuts et financements, avec un haut niveau de productivité et de qualité.

La difficulté commune, pour toutes les structures, se situe dans la tension entre l'exigence de proposer des actions d'insertion par l'économique à des publics aux problématiques complexes et lourdes, et la nécessité de se conformer au droit du travail ordinaire dès lors que l'on met des personnes en situation de travail.

Deux grandes catégories d'objectifs sont observées dans les structures :

- des objectifs centrés sur la personne.

³¹Rapport groupe de travail DAS/FNARS, mars-juin 1995, op. cit.

Certains objectifs sont directement liés à la mise à l'emploi sur des ateliers productifs où la personne pourra accroître son savoir-faire et sa productivité.

Certains objectifs sont éducatifs : il s'agit d'un réentraînement au travail.

D'autres sont psychosociaux : l'IAE fait partie d'une palette d'interventions d'ordre psychosocial. L'aspect économique du travail est secondaire par rapport à son aspect socialisateur.

D'autres encore sont centrés sur la vie institutionnelle : le travail est la contrepartie de l'hébergement.

- des objectifs centrés sur l'interface environnement/public.

Il peut s'agir de créer des structures d'emploi pour favoriser l'insertion dans le circuit économique ; ce sont des niches économiques où les exclus de l'entreprise ordinaire créent leur propre entreprise.

Les caractéristiques des différentes pratiques d'IAE³²

Les publics cumulent des difficultés psychosociales : histoire familiale lourde, isolement social, niveau de formation très bas, problèmes de toxicomanie, manque de ressources financières, éloignement du monde du travail. Les structures qui ont organisé une IAE permettant le mixage des âges insistent sur l'aspect positif et dynamisant du mixage.

De plus, ce sont des structures qui accueillent en majorité moins de 25 personnes, afin de suivre les personnes et de mesurer au plus près leurs difficultés.

Le temps de travail est à 40% un mi-temps, mais à 50% un temps plein ou un trois quart temps.

38% sortent avec un emploi. Toutes les structures assistent à un certain nombre de retours.

79% de l'encadrement a une double formation éducative et technique, traduisant au sein même de l'organisation IAE la double exigence de production et de soutien au public.

Deux situations juridiques sont possibles :

³²c.f. Les pratiques d'insertion par l'économique dans les structures de l'aide sociale à l'hébergement. FNARS/DAS, nov. 1996.

- l'atelier est un service du CHRS, sans identité propre (il dispose souvent d'un budget isolé, d'une comptabilité distincte). Son financement est prévu dans la convention passée entre le CHRS et la DDASS.

- l'atelier est juridiquement autonome ; ces ateliers, pour la plupart agréés " CAVA ", font l'objet d'une convention spécifique avec la DDASS.

L'aide financière provient donc exclusivement de la DDASS par le biais d'une dotation globale. Financés sur les crédits de l'aide sociale, les ateliers ne sont pas totalement subventionnés : les recettes d'activité doivent équilibrer les rémunérations, les charges sociales, et l'achat des matières premières. La circulaire leur octroie un seuil "d'autosuffisance " inférieur à 30%. La dotation globale peut couvrir les dépenses de personnel d'encadrement, l'amortissement des dépenses d'investissement, les frais de fonctionnement.

Il existe une diversité importante des *statuts*. 11,8% des personnes sont sous contrat ordinaire. Les contrats aidés : CES, CIE, CRE sont également représentés. La proportion relativement importante des personnes sous statut de la formation professionnelle renvoie le plus souvent à un fonctionnement en chantier-école.

Mais il reste une proportion de 68,4% des structures se situant dans un no man's land statutaire vis-à-vis de leurs hébergés au travail. Et de multiples contrats se côtoient au sein de la même IAE, avec des taux de rémunération pour un même travail très divers, des avantages et des rythmes différents.

16% seulement des structures appliquent des salaires de droit commun. Une bonne moitié des structures propose un salaire en bonne et due forme à son public. Certaines n'attribuent pas de rémunération, le travail étant soit la participation à l'hébergement et aux repas, soit considéré comme une activité occupationnelle.

Une rétribution ou pécule existe également, dont les montants tiennent compte de la productivité du temps réel de travail, et sont calculés à partir d'une référence comme le SMIC. Certaines rétributions peuvent être fixées suivant des modalités internes : elles peuvent alors être forfaitaires ou progressives en fonction de la durée de séjour des personnes accueillies dans l'atelier, et même en fonction de l'appréciation de l'encadrement sur la qualité du travail fourni.

Cependant, plusieurs questions restent en suspens pour ce type de rémunération :

- l'étendue des cotisations à laquelle cette formule obligerait le rétributeur, notamment, la retraite complémentaire, mutuelle, assurance chômage, couverture en cas d'accident ne sont généralement pas appliquées, car elles restent étroitement liées au statut de salarié.

- l'inscription à l'ANPE : même si ces personnes travaillent, c'est au titre de sans emploi qu'on les inscrit souvent, de manière à ce qu'à la sortie, elles bénéficient du statut de chômeur de longue durée.

DEUXIÈME PARTIE :

LES DYSFONCTIONNEMENTS

DES ATELIERS

Nous avons vu que de nombreux CHRS possèdent en leur sein des ateliers professionnels, et que ceux-ci peuvent prendre une pluralité de formes, tant sur le plan organisationnel, que sur le plan du statut et de la rémunération des hébergés. Ces ateliers sont souvent l'illustration d'un mode de gestion dépassée du travail social en institution. En effet, ils s'apparentent plutôt à une logique occupationnelle qu'à une réelle volonté de réinsérer les hébergés à l'extérieur. C'est la raison pour laquelle, certains CHRS tels que Pauline Roland ont menés des actions d'envergure pour améliorer le fonctionnement des ateliers professionnels, afin d'en faire de réels outils d'insertion.

Pour le CHRS Pauline Roland, cette évolution est marquée par deux étapes : une première vague de décisions a modernisé la place des ateliers dans la structure. Or, ces actions se sont avérées insuffisantes pour assurer un fonctionnement satisfaisant de ces ateliers. Et même, l'institution a été confrontée à une crise institutionnelle.

Mon stage dans l'établissement a commencé à ce moment là. Une de mes missions de stage a été de diagnostiquer le plus finement possible les dysfonctionnements des ateliers, et de proposer des solutions appropriées. Aussi, la deuxième partie de ce mémoire retrace l'analyse de ces dysfonctionnements, ainsi que les actions d'organisation quotidienne que peut mener le directeur pour améliorer les performances des ateliers. La troisième partie présente un projet institutionnel à part entière, à mettre en œuvre pour les ateliers, en tenant compte des conséquences organisationnelles et financières induites.

I- DES ATELIERS EN CRISE

1- Le fonctionnement des ateliers

Quatre ateliers d'insertion professionnelle fonctionnent à Pauline Roland.

Le ménage, la cuisine, la couture, la blanchisserie.

L'atelier blanchisserie a toujours été une unité de production. Les autres ateliers sont utilisés comme des services internes et le travail effectué par les femmes est nécessaire au bon fonctionnement de l'établissement : la cuisine pour la préparation des denrées, le ménage pour l'entretien des locaux communs, ou la couture pour l'entretien, la confection et les retouches.

La capacité maximale d'accueil des personnes, en plus du personnel du CHRS, est de 90. Le travail est un travail à mi-temps pour chaque type des personnes accueillies dans les ateliers.

1-1- La participation des résidentes

La situation des femmes accueillies les contraint à assurer seules les revenus économiques de leur famille. Ainsi, l'emploi est l'objectif premier pour une insertion durable et la voie d'accès à un logement individuel.

Cependant, en matière d'emploi, les inégalités persistent entre les hommes et les femmes, tant au niveau de l'embauche qu'en terme de rémunération. De plus, le risque de chômage est accru pour les femmes, ainsi que la difficulté d'obtenir un emploi, même précaire ou à temps partiel. En effet, la situation économique voit les temps partiels se développer, souvent contre le souhait des femmes en recherche d'emploi.

De ce fait, la prise en charge offerte à Pauline Roland est centrée sur l'insertion professionnelle. Les ateliers professionnels sont utilisés dans ce cadre, afin d'optimiser la prise en charge des travailleurs sociaux.

Les résidentes peuvent être affectées dès leur admission dans les ateliers, mais, l'affectation et la durée de celle-ci se modulent en fonction du cursus et du projet professionnel de la résidente.

Le passage en atelier constitue une première étape possible dans l'évaluation du potentiel des résidentes à mener un projet professionnel. Par la suite, leur parcours s'inscrit dans le dispositif parisien (Plan Départemental d'Insertion,

Dispositif en faveur des mères isolées, des jeunes de moins de 25 ans). Les ateliers sont donc de réels outils d'évaluation pour l'ensemble de l'équipe médico-socio-éducative. Ils peuvent également jouer un rôle d'activité occupationnelle et d'apports financiers, et permettre à certaines résidentes d'être affiliées à la Sécurité sociale.

Le travail a constitué un plein temps jusqu'en 1996. A ce moment-là, la directrice a pris une série de décisions visant à améliorer l'apport des ateliers pour les résidentes. Elle a donc assoupli les conditions de la participation des femmes dans les ateliers.

Le travail à mi-temps s'est généralisé. Ainsi, en parallèle à leur activité dans les ateliers, les résidentes ont la possibilité d'effectuer des démarches administratives auprès des divers organismes sociaux, et de rechercher un emploi.

La résidente établit un planning prévisionnel de ses démarches à la semaine ou à la quinzaine, et en informe le responsable de l'atelier. Ce planning prévisionnel permet à l'intéressée de se projeter dans le temps, et constitue ainsi un véritable outil pédagogique. Auparavant, cela se faisait avec le service social, mais afin de mettre au maximum la résidente en situation de véritable salariée, il a été décidé de changer ce mode de fonctionnement.

1-2- Les contrats extérieurs.

Depuis 1993, les ateliers sont ouverts à des personnes non hébergées. 50 postes de travail à mi-temps existent pour l'accueil de ces stagiaires. Il s'agit de personnes bénéficiaires du RMI dans le cadre du dispositif AFIP³³. Au bout de six mois, la personne peut obtenir un CES. La durée des CES était de 3 ans. Mais la réglementation a changé en 1998 : désormais, le temps maximum est de 2 ans, sous certaines conditions.

Cette ouverture permet d'éviter le fonctionnement autarcique et réducteur des ateliers, d'apporter une expérience professionnelle, voire une qualification à des personnes en difficulté d'emploi, et de maintenir la quantité et la qualité de la production des ateliers. Ces personnes bénéficient du même type d'encadrement que les résidentes.

³³Il s'agit d'un dispositif propre à la Ville de Paris.

1-3- L'évaluation des capacités professionnelles

En 1996, la directrice a décidé la généralisation du mi-temps des résidentes, ainsi que l'amélioration de la qualité de l'accompagnement des personnes travaillant dans les ateliers. Ainsi, elle a imposé au personnel de suivre une formation de l'AFPA, dans le but de devenir de véritables tuteurs, et non plus un simple personnel de production. Elle a également précisé le rôle des ateliers en l'orientant vers une mission d'évaluation des compétences des résidentes, et non plus uniquement comme outil d'activité occupationnelle.

Ces actions configurent les premières transformations des ateliers en de véritables ateliers d'insertion. Ces décisions illustrent la prise de conscience de la nécessité pour les CHRS, d'une transition entre un travail social d'institution tourné vers une prise en charge de long terme, et un nouveau type de prise en charge fondée sur une insertion professionnelle rapide dans le marché du travail classique.

- La formation AFPA

Depuis 1996, les ouvriers professionnels qualifiés dans leur domaine respectif ont suivi une formation dispensée par l'AFPA, sur trois ans. Ils ont eu ainsi, l'opportunité d'acquérir des outils spécifiques à la fonction de tuteur. Ils ont appris à expliquer leur métier d'une façon pédagogique, ainsi qu'à aborder des personnes en difficulté. Ces compétences n'étaient, en effet, pas requises lors de leur recrutement. Ces manques se ressentaient, bien évidemment dans le type d'accompagnement effectué auprès des résidentes. Il ne s'agissait donc pas d'un tutorat professionnel développé.

- L'évaluation des compétences

Les ateliers permettent d'évaluer la capacité des résidentes à occuper un poste de travail, en pointant les items suivants : respect des horaires, de la hiérarchie, des consignes de sécurité, capacité à s'intégrer à un groupe de travail, à s'adapter à une gestuelle, organiser la vie de famille autour du travail.

La durée des stages peut être très variable, mais il a été constaté qu'il faut deux à trois mois pour acquérir et maîtriser un outil de travail. C'est le temps d'observation dont ont besoin les tuteurs pour effectuer une évaluation précise des capacités professionnelles de la résidente. Cependant, la durée d'affectation en atelier est aujourd'hui indéterminée, et les plannings transmis, trop aléatoires. La liaison entre le travailleur

social et le tuteur devrait véritablement se faire tous les 15 jours, mais elle n'a lieu qu'épisodiquement.

L'évaluation s'effectue chaque mois. Des livrets du stagiaire ont été élaborés, et sont utilisés dans tous les ateliers. Cet outil permet de marquer la progression de la résidente au cours de son passage dans les ateliers.

2- La crise

2-1- La participation réduite des résidentes

1997

153 personnes ont travaillé sur les ateliers, dont :

97 résidentes

20 stagiaires AFIP

36 CES

Pour les résidentes, le temps travaillé est très variable :

28 moins de 1 mois

26 de 1 à 2 mois

19 de 2 à 4 mois

19 de 4 à 8 mois

5 de 8 mois à 1 an

Au début des années 90, 130 résidentes fréquentaient les ateliers. Ce qui était considérablement plus important qu'en 1997.

Cependant, une centaine de résidentes vivent dans l'établissement, et le nombre d'admission par an est de 80. Le chiffre 97 reste donc assez honorable par rapport à la population globale de femmes présentes dans l'établissement tout au long de l'année - on peut estimer que ce chiffre représente un peu plus de 50% de l'ensemble des résidentes-.

Mais, la difficulté se situe surtout au niveau du temps passé dans les ateliers : les résidentes y restent de moins en moins longtemps, et souvent insuffisamment pour qu'une évaluation satisfaisante soit faite de leurs capacités professionnelles.

Depuis que le mi-temps est entré en vigueur, l'aspect obligatoire du passage dans les ateliers n'est plus formel.

La participation des résidentes a d'ailleurs continué à s'amenuiser en 1998.

2-2- La limitation des contrats extérieurs

L'accueil de personnes extérieures est incontestablement positif.

Il permet de mélanger les publics, de faire côtoyer d'autres personnes aux résidentes. Sur le plan humain, les femmes peuvent ainsi créer des liens amicaux. Sur un plan organisationnel, cela rapproche l'atelier du milieu classique de l'emploi. Il s'agit bien de décloisonner les activités proposées aux hébergées.

L'ouverture vers l'extérieur est donc à privilégier, et même à renforcer.

Cependant, la Direction Départementale du Travail et de l'Emploi (DDTE) et la mairie de Paris ont conclu une convention régissant le nombre d'AFIP et de CES autorisé dans cette collectivité. La mairie a elle-même réparti ces contrats entre toutes ses directions. Le CASVP a donc un quota limité. Par conséquent, le CHRS ne peut en accueillir qu'un nombre réglementé.

Or, courant 1998, il a été décidé un taux maximum d'accueil de bénéficiaires de ces contrats par le CASVP. Le personnel de Pauline Roland s'est trouvé dans l'impossibilité de recruter des personnes supplémentaires au dernier trimestre 1998, alors que des stagiaires AFIP ou des CES en postes, arrivaient en fin de contrat.

De ce fait, les équipes des ateliers furent trop réduites pour fonctionner correctement : les agents se trouvaient alors dans l'incapacité de mener à bien leur mission de tutorat, et les stagiaires furent contraints de consacrer l'ensemble de leur temps de travail à la production.

2-3- Le recours à des contrats intérimaires

La situation la plus difficile fut vécue à la blanchisserie. En effet, cet atelier a des objectifs de production. Il effectue une mission de prestations de service, soit le blanchissage régulier de 63 établissements du CASVP, et occasionnel de 13 autres (linge hôtelier et vêtements de travail).

Le déficit de stagiaires AFIP, de CES et de résidentes a eu, dans un premier temps, un impact sur la qualité du tutorat effectué auprès de ces personnes. Puis, la situation est devenue critique, à tel point, que ni les objectifs de tutorat, ni les objectifs de production ne pouvaient plus être atteints. Les syndicats du personnel ont donc lancé un préavis de grève pour obtenir une réaction des services centraux, au mois de novembre 1998. La négociation entre les syndicats et le CASVP a abouti à un dégel partiel de l'embauche de nouveaux AFIP et CES, ainsi qu'au recrutement de 5 personnes ayant un statut d'intérimaire.

Mais, au printemps 1999, les contrats intérimaires sont arrivés à terme. Un second préavis de grève a été lancé au mois de mars. De nouvelles négociations ont été entamées, et ont débouché sur le renouvellement de 3 contrats intérimaires.

Le recours à ce type de contrat reste néanmoins temporaire jusqu'en septembre 1999.

De plus, Le financement de ces salaires est directement imputé sur le budget de la blanchisserie. Ils représentent 281 900 F en 1998, et 204 500 en 1999, ce qui équivaut, si on ajoute ces deux sommes, à 3 équivalents temps plein pour une année.

De ce fait, le budget de l'atelier blanchisserie présente un déficit de 1 200 000 F pour 1998. Aux premiers abords, on pourrait penser que cet atelier a des coûts trop importants, et qu'il serait plus judicieux de le fermer. C'est d'ailleurs ce qu'ont annoncé au printemps les services centraux du CASVP.

Or, ce déficit s'explique, certes, en partie par le recours aux emplois intérimaires, mais également par le remboursement d'une partie des travaux de désamiantage ayant eu lieu en 1994, et enfin par le financement des salaires des agents de la blanchisserie, exclusivement imputé sur le budget de la blanchisserie. En effet, lorsque les agents accueillent suffisamment de stagiaires et de résidentes, pour faire un réel travail de tutorat, le financement de leurs salaires se divisent entre la partie production de la blanchisserie, et le secteur social du budget de l'établissement. En 1998, au regard du nombre de résidentes et de stagiaires, il a été décidé de faire basculer la totalité du coût des salaires sur la production. Ceci obère considérablement le budget de cet atelier, et a fortiori met en péril son existence : la DDASS et les services centraux ne peuvent accepter en effet, l'existence d'un tel déficit, même s'il est ponctuel. Néanmoins, ce n'est pas représentatif du coût réel de cet atelier, car, par ailleurs, une réduction des coûts des produits consommables est constatée depuis plusieurs années. Il s'agit bien d'un surcoût ponctuel, lié à la situation de crise.

3- Le rôle du Directeur

3-1- La responsabilité du directeur

La situation problématique du fonctionnement des ateliers est véritablement au cœur de l'activité de l'établissement : d'une part, parce que les ateliers constituent un outil dans la prise en charge dispensée auprès des résidentes ; d'autre part, parce que l'existence même des ateliers est compromise.

Il s'agit donc d'une crise institutionnelle à laquelle la directrice doit faire face. Elle se doit de trouver des solutions car l'établissement ne répond plus à ses missions spécifiques, c'est à dire, à la fois mettre en œuvre des actions cohérentes et aidantes pour les résidentes, et utiliser à bon escient le financement alloué par la DDASS.

En effet, les ateliers n'apparaissent plus a priori comme un outil pertinent d'apport dans le parcours d'insertion des usagers. Les résidentes trouvent sur l'extérieur de la structure d'autres ressources pour se former et trouver un emploi.

Par ailleurs, le projet de transformation des ateliers par le biais de la formation de tutorat du personnel, et l'emploi de livrets de formation, n'est pas abouti : le rôle des ateliers est certes redéfini comme outil d'évaluation des compétences professionnelles, mais la qualité de cette évaluation n'est pas assurée.

La crise a entraîné à la fois la démotivation des agents des ateliers, celle des résidentes, ainsi qu'un délaissement des ateliers par le service social.

De plus, les rendez-vous répétés auprès des services centraux ont discrédité le rôle des ateliers dans le CHRS. Le personnel du CASVP, pas très au fait de la réalité de l'établissement n'en a, en effet, qu'une vision parcellaire. A force d'entendre les difficultés répétées des ateliers, elles se désintéressent de l'apport de ce genre d'outils, et ont même évoqué leur fermeture.

C'est ici que doit se positionner la directrice, et anticiper sur une évaluation superficielle du fonctionnement des ateliers par les services centraux, et par voie de conséquences par la DDASS³⁴. Le risque encouru est bien la fermeture des ateliers, à l'occasion d'une crise, sans avoir véritablement engagé de réflexion sur le rôle possible de ce service aujourd'hui. S'il est vrai que la présence d'ateliers professionnels à l'intérieur des CHRS renvoie aux prises en charge surannées dispensées dans les établissements, où il s'agissait plutôt d'occuper les usagers, que de leur apporter une aide réelle leur permettant de se réinsérer.

La vraie question est bien celle-ci : est-il possible de finaliser le projet de transformation des ateliers de 1996, en de réels ateliers d'insertion, en répondant à un besoin effectif des résidentes ? C'est la raison pour laquelle, il convient d'étudier très précisément les possibilités de modernisation des ateliers, tant sur le plan des ressources humaines que financières, ainsi que d'évaluer si l'utilisation des ateliers est cohérente au regard des caractéristiques de la population admise au sein de l'institution.

³⁴Les services centraux et la DDASS se concertent régulièrement sur les projets d'établissements des CHRS gérés par le CASVP.

3-2- Une étude approfondie des dysfonctionnements par le biais d'entretiens individuels

Afin de pouvoir prendre des décisions en toute connaissance de cause, il fallait faire le point de façon approfondie sur la situation des ateliers. En effet, de nombreuses rumeurs circulaient dans l'établissement, notamment sur le nombre de résidentes en ateliers, le positionnement du service social, ou sur l'implication du personnel des ateliers.

Des réunions d'équipe avaient déjà été organisées, pour que chacun puisse s'exprimer sur le sujet. Or, certaines de ces réunions n'ont pas eu le succès escompté. Il paraissait, en effet, difficile que l'ensemble des agents s'exprime en totale confiance.

Aussi, la méthode des entretiens individuels, menés auprès de tous les acteurs concernés par les ateliers, s'est imposée.

Un questionnaire a été élaboré, avec des questions ouvertes, très concrètes³⁵. 33 agents ont été interrogés, c'est à dire l'ensemble des agents des ateliers, ainsi que les 5 assistantes sociales ou conseillères en économie sociale et familiale.

Il s'agissait de faire s'exprimer les agents sur leurs tâches quotidiennes, pour rendre compte du temps passé à la formation des stagiaires. Mais également de susciter la discussion autour de leur récente mission de tuteur, des satisfactions données par celle-ci, ainsi que toutes les difficultés liées à cette nouvelle tâche de travail. La durée des entretiens a varié de 20 minutes à 40 minutes. Les agents se sont exprimés librement, et ont vraiment essayé de donner le plus de détails possibles sur leur travail.

Il faut noter ici que le succès de ces entretiens tient sans doute au fait que ce soit la directrice-stagiaire, et non la directrice en poste qui les ait menés. En effet, les agents se sentaient visiblement plus libres de leur parole, face à une personne n'ayant aucune relation hiérarchique avec eux. C'est là une difficulté inhérente à la position de directeur : celui-ci a besoin de recueillir des informations précises sur le fonctionnement de l'institution, mais sa position ne lui permet pas forcément d'effectuer ce travail lui-même.

Cependant, cette démarche de recueil d'informations aurait très certainement été incomplète, si elle n'avait inclus un questionnaire à destination des résidentes elles-mêmes. 12 d'entre elles ont été interrogées, sur les conseils de l'équipe sociale. Le seul critère établi était la participation aux ateliers, même très brève. Les résultats de ce questionnaire ne peuvent constituer une photographie précise des résidentes, au regard de l'insuffisance du nombre de personnes interrogées.

³⁵cf. annexe n°1.

Néanmoins, cela donne des informations exploitables quant à la perception des ateliers par leurs principales utilisatrices.

II- ANALYSE DES CAUSES DU DYSFONCTIONNEMENT

1- Un imbroglio juridique

1-1- le statut des résidentes

Les ateliers relèvent de l'aide sociale à l'hébergement, et leur financement est assuré dans le cadre de la dotation globale versée par la DDASS.

L'atelier de ré-entraînement au travail n'appartient pas au Code du Travail. Tout en s'inscrivant dans les conditions du travail du droit commun (horaires, planification de la semaine, autorisations de sortie, arrêts maladie...), l'atelier ne donne pas le statut de salarié. Les résidentes travaillant dans les ateliers appartiennent à la Section d'Adaptation à la Vie Professionnelle (SAVP), catégorie propre à la Ville de Paris. Les autres résidentes sont dans la Section Salariées. Cette distinction n'est plus appropriée, car certaines résidentes ne sont ni salariées à l'extérieur, ni dans les ateliers, mais en stage ou en recherche d'emploi.

L'allocation journalière perçue offre une protection sociale (Sécurité sociale), mais pas d'assurance chômage.

Ainsi, les résidentes n'ont pas de statut clairement défini. Ceci leur est préjudiciable et ne les incite pas à travailler en ateliers. Femmes adultes, ayant vocation à accéder à un emploi, elles devraient pouvoir être perçues comme responsables au sein de Pauline Roland, et notamment percevoir un véritable salaire.

Les femmes interrogées évoquent spontanément cette insuffisance, qu'elles disent vivre d'autant plus difficilement qu'elles sont confrontées dans les ateliers à d'autres personnes ayant un statut d'AFIP ou de CES, alors que les unes et les autres effectuent le même travail. De plus, cette absence de statut neutralise en quelque sorte l'apport principal des ateliers, qui est le retour à la dignité par l'exercice d'un emploi, et le fait de retrouver confiance en soi en travaillant à nouveau en équipe.

1-2- La rémunération des résidentes

Longtemps présenté comme contrepartie de l'hébergement et de la nourriture, l'atelier dispensait les résidentes de toute participation financière. Leur travail dans les ateliers rapportait aux résidentes un " pécule ". Cette somme était versée en dépôt à l'établissement ou sur un livret d'épargne, et restituée le jour du départ.

Début 1996, ce pécule ou économie forcée a été supprimé, et la participation financière a été étendue à l'ensemble des résidentes quel que soit leur statut. La tenue de son propre budget est alors possible pour les résidentes, et constitue un droit imprescriptible, ainsi qu'un intérêt éducatif essentiel dans l'accès à l'autonomie.

La rémunération des stagiaires de Pauline Roland est une allocation journalière de l'ordre de celle perçue dans les CAT, c'est à dire aux environs de 30% du taux horaire du SMIC. 3 taux différents existent : 87,30 Frs/j, 99,40 Frs/j, 111,65 Frs/j (pour un plein temps et en fonction des tâches et de l'ancienneté). Une allocation exceptionnelle de 181,90Frs/j est attribuée pour le travail le dimanche ou en travail supplémentaire.

Depuis octobre 1998, la rémunération est fondée sur le taux de 111,65 Frs pour 4 heures travaillées, ce qui rapproche le taux horaire des ateliers du SMIC.

2- Le désinvestissement des résidentes

2-1- L'atelier subi

Jusqu'en 1996, le travail dans les ateliers constituait un plein temps obligatoire quand la résidente n'avait pas d'emploi à l'extérieur de l'établissement. Depuis cette date, le mi-temps a remplacé le plein temps, et le caractère obligatoire s'est amoindri. Cependant, le passage dans les ateliers est encore considéré comme incontournable : il est présenté de la sorte lors des entretiens d'admission, et pour les institutions extérieures, la spécificité de Pauline Roland est bien la présence d'ateliers obligatoires à l'intérieur de la structure.

Ainsi, les résidentes vivent leur affectation dans les ateliers comme une obligation, et pas toujours comme un apport de structuration à leur projet professionnel. De ce fait, certaines évoquent une utilisation de leur temps à moindre frais pour la structure, afin de faire tourner les ateliers, notamment la blanchisserie. Certaines vont jusqu'à se sentir exploitées, sans avoir les moyens de s'y opposer.

Ceci explique l'image défavorable des ateliers véhiculée entre certains groupes de résidentes : elles se convainquent les unes les autres qu'il vaut mieux refuser d'être affectées dans les ateliers. Ce n'est pas propre à l'ensemble des femmes hébergées, mais ceci est symptomatique de la perception des ateliers dans la structure.

2-2- Travailler et vivre dans un même lieu

L'hébergement collectif et les contraintes inhérentes à un grand établissement sont souvent mal vécus par les résidentes. Pratiquer une activité dans des ateliers à l'intérieur même de la structure renforce ce sentiment d'enfermement.

Ainsi, être en formation sur son lieu d'hébergement est difficile à vivre pour les résidentes, lorsqu'elles ne sont pas convaincues du bien fondé de leur affectation. D'autant plus que l'ensemble des résidentes ne sont pas affectées dans les ateliers : certaines ont un emploi, d'autres sont en stage à l'extérieur ou sont en simple recherche d'emploi. Le passage en ateliers n'étant pas obligatoire, il est alors perçu comme une punition.

Cependant, quand les résidentes ont conscience de l'apport des ateliers pour leur projet professionnel, elles ne subissent pas le fait de travailler sur leur lieu d'habitation.

En effet, elles conçoivent alors le passage en atelier comme une période transitoire, véritablement de réadaptation au monde du travail. Elles ont d'ailleurs besoin de ce sentiment de sécurité et de facilité, après avoir vécu une situation difficile. Elles ont conscience des avantages induits par leur présence en CHRS, c'est à dire les facilités de garde des enfants avec la crèche, l'accès à la cafétéria... Elles savent bien qu'une fois à l'extérieur de Pauline Roland, leur organisation quotidienne sera fondamentalement différente, qu'elles auront un temps de transport pour se rendre sur leur lieu de travail, qu'elles devront prévoir la garde des enfants etc.

Dans ces conditions, la présence des ateliers au sein de l'établissement ne les infantilise pas, mais leur permet de "se poser un moment", avant de se confronter, plus fortes, à nouveau au monde "ordinaire".

2-3- Un profil des femmes accueillies en décalage avec le profil des ateliers

Les candidatures des femmes accueillies à Pauline Roland répondent à des critères précis, en l'occurrence, elles ne doivent ni occuper d'emploi, ni être en stage.

Ces critères ont été établis, à la fois, afin de sélectionner des personnes pour lesquelles le travail dans les ateliers aurait un sens, et également parce que d'autres CHRS parisiens hébergeant des femmes, accueillent uniquement des personnes en situation d'emploi.

Ainsi, les ateliers s'adressent à des personnes, effectivement sans activité, mais présentant aussi des difficultés pour se réinsérer directement sur le marché du travail. Il peut s'agir, soit des jeunes femmes sans expérience professionnelle, soit des femmes ayant arrêté de travailler depuis une longue période, ou des femmes n'ayant jamais travaillé en France. Outre cette culture du travail à apprendre ou réapprendre, ces femmes ont également besoin de passer par l'univers protégé des ateliers parce qu'elles présentent des difficultés psychologiques.

Or, les femmes retenues à Pauline Roland ne présentent pas pour la plupart ces caractéristiques, et ce pour deux raisons.

D'une part, les femmes présentant de lourdes difficultés psychologiques requièrent une prise en charge suivie au quotidien, voire thérapeutique. Pauline Roland en héberge une minorité, mais le personnel éprouve souvent des difficultés à mener à bien ce type de prise en charge. En effet, le personnel présent en soirée n'est pas suffisamment formé pour être véritablement aidant face à des femmes en grande souffrance. De plus, l'établissement hébergeant une centaine de femmes, l'accueil d'une majorité de personnes ayant de graves difficultés psychologiques risque de cristalliser une violence incontrôlable dans l'établissement, et de mettre en péril les autres résidentes.

D'autre part, la difficulté majeure dans la région Île-de-France est de trouver un logement et non un emploi. Ainsi, parmi les demandes d'admissions, nombreuses sont celles de femmes en difficulté, mais directement réinsérables sur le marché du travail.

De ce fait, la sélection à l'entrée du CHRS est plutôt orientée vers ce profil de femmes en rupture de logement, et en situation de crise conjugale. Le passage en CHRS est là pour les aider à faire la liaison entre une vie de couple durant laquelle souvent elles ne travaillaient pas, et une vie autonome où elles deviennent chefs de famille, seules ou en charge d'enfants. Ces femmes trouvent, sans trop de difficultés, un emploi durable, car leur taux d'employabilité est élevé, même si leur niveau de formation est très faible. En région Île-de-France, de nombreux emplois de services répondent à ces personnes sans qualification particulière. Cependant, ces femmes ne constituent pas une population suffisamment solvable pour les propriétaires de logements privés. C'est là qu'intervient à nouveau le personnel social du CHRS : la constitution d'un dossier POPS (Protocole d'Occupation du Patrimoine Social, conventionnement parisien d'application de la loi Besson) dans le cadre de leur prise en charge leur permet

d'accéder à un logement du parc social de Paris, apparemment plus rapidement que dans le cadre de demandes effectuées par les services sociaux de secteur.³⁶

Il apparaît donc que seule une minorité des femmes accueillies à Pauline Roland ont besoin de travailler un temps certain dans les ateliers, d'autres peuvent y trouver un intérêt provisoire, mais limité dans le temps.

3- D'ateliers occupationnels en ateliers d'insertion : une mutation inachevée.

Les résultats des entretiens ont montré que la mutation des ateliers vers de véritables ateliers d'insertion, initiée en 1996, n'était pas aboutie. Aussi, dans cette partie traitant de l'analyse des dysfonctionnements des ateliers, il convient d'ores et déjà d'apporter des solutions. En effet, celles-ci s'apparentent, en fait, à une réorganisation du service de l'établissement que constituent les ateliers. Ensuite, la troisième partie de ce mémoire mettra en avant la réponse institutionnelle à apporter aux dysfonctionnements des ateliers. Il semblait préférable d'établir la distinction entre un projet de service qui vise à améliorer le quotidien, et un projet d'établissement qui aboutit à la mise en place d'un nouveau projet à part entière.

3-1- Les agents et leur nouvelle mission de tutorat

Le personnel est majoritairement partie prenante pour la transformation des ateliers en de réels ateliers d'insertion, et favorable pour mener sa nouvelle mission de tutorat, excepté deux ou trois personnes (sur une trentaine d'agents concernés).

Cette implication n'existait pas au démarrage du projet : en effet, le personnel estime que la formation AFPA leur a été imposée, sans véritable concertation. Les agents en poste depuis 2 ans, ont eux, été recrutés pour leurs aptitudes à mener cette mission de tutorat.

³⁶ tendance constatée par plusieurs travailleurs sociaux ayant une expérience à la fois en institution et sur le secteur, notamment la cadre socio-éducatif du CHRS.

Les agents estiment cependant avoir pu tirer profit la formation AFPA, même si elle n'a pas pleinement satisfait sur son contenu. La formation leur a, notamment, beaucoup apporté dans leur approche relationnelle des stagiaires : les méthodes enseignées pour la conduite des entretiens s'avèrent être des outils très importants. L'élaboration de l'aide individualisée est aussi un apport incontournable.

La quasi-totalité du personnel trouve donc intéressante sa nouvelle fonction de tuteur, même si la rédaction du livret n'est pas une chose évidente pour chacun. Cela donne des responsabilités et renforce les liens dans l'équipe. Mais, tous déplorent le manque de moyens pour mener au mieux la formation des stagiaires.

3-2- Un déficit de moyens humains et matériels

Les ateliers manquent de moyens humains et matériels pour améliorer la qualité de leur formation. De ce fait, le service social est loin d'être satisfait des évaluations retournées par les tuteurs.

Pour les agents des ateliers, le problème est un déficit d'affectation des résidentes à certaines périodes. Le nombre des stagiaires est alors trop variable pour favoriser une organisation stable et sereine des ateliers. Les stagiaires restants sont affectés en production, et les tuteurs n'ont plus le temps de faire un travail de formation de qualité.

En effet, si les deux-tiers des résidentes suivies par le service social à ce jour, ont été affectées dans les ateliers, elles y restent, néanmoins, de moins en moins longtemps, de quelques jours, à quelques mois. Leur statut n'est pas très motivant, et nombres d'entre elles vivent l'atelier comme une contrainte.

Par ailleurs, la production de l'atelier blanchisserie est trop intense, au regard du nombre d'agents et de stagiaires : un recentrage de l'activité sur les Maisons d'Accueil pour les Personnes Âgées (MAPA) serait souhaitable, et permettrait d'améliorer la qualité du service rendu.

La qualité de production et de formation passe aussi par des remplacements de machines, souvent défectueuses, dans la plupart des ateliers. En effet, le matériel n'est pas suffisamment opérationnel pour garantir à la fois une rapidité de production, ainsi qu'une formation professionnelle opérationnelle au vu des compétences requises dans les secteurs de la blanchisserie, du ménage, et de la couture.

3-3- Une organisation quotidienne du travail défaillante

L'organisation actuelle du travail des ateliers ne permet pas aux agents de placer leur mission de tutorat au centre des tâches quotidiennes, ce qui leur donne le sentiment de travailler plutôt dans un atelier de production que dans un atelier d'insertion.

Le temps pour l'évaluation des stagiaires n'est pas suffisamment organisé. Le personnel demande un lieu déterminé pour remplir les livrets ; les remplir dans le vestiaire (pour la blanchisserie), dans le bureau des responsables (pour la cuisine), dans l'atelier même (pour la couture), est loin de garantir l'intimité nécessaire à ce temps d'évaluation. Un bureau indépendant serait vraiment utile, même s'il est commun à l'ensemble des ateliers. Un lieu particulier va donc être recherché pour répondre à cette demande.

De plus, les évaluations sont bâclées quand l'atelier a trop de travail au regard du nombre de stagiaires.

Par ailleurs, les livrets de formation devraient voir leur contenu modifié : ils constituent une preuve écrite d'évaluation du travail du stagiaire, ce qui est très utile, tant pour le stagiaire que pour le formateur ; mais les libellés des questions sont cependant à revoir pour certains agents, car ils obligent à poser un jugement de valeur notamment sur l'hygiène et la tenue vestimentaire des personnes. Ces questions ne sont véritablement indispensables que pour l'atelier cuisine. Certains points dans la présentation du livret seront donc modifiés.

Les agents souffrent pour la plupart d'un déficit de communication et de concertation sur leur mission de tutorat.

Des réunions d'équipe, inexistantes jusqu'à présent, vont être organisées régulièrement, pour évoquer ensemble les problèmes particuliers, et discuter du fonctionnement général de l'atelier.

Des réunions mensuelles avec le psychologue devraient également avoir lieu. Plusieurs agents revendiquent ces réunions, voire même un complément de formation en psychologie, ou d'approches des différentes cultures, pour mieux appréhender les personnes en difficulté. Les tuteurs peuvent se sentir démunis devant l'expression d'un malaise, et aimeraient mieux comprendre certaines réactions un peu brutales de la part des stagiaires extérieurs et des résidentes.

Par ailleurs, le contenu et les modes de communication entre les ateliers et le service social sont à revoir.

En effet, chacun se plaint de ne pas avoir suffisamment d'informations sur les résidentes : le service social sur le comportement des résidentes dans les ateliers, et les tuteurs, à la fois sur le passé des résidentes, celui-ci pouvant expliquer des difficultés de comportements, ainsi que sur le devenir professionnel des femmes après leur passage en atelier.

Une réunion mensuelle sera donc organisée pour pouvoir échanger sur les difficultés rencontrées par le personnel des ateliers, mais aussi, sur le devenir des résidentes. Le personnel des ateliers se sent trop isolé, et se plaint de ne pas savoir réellement si son travail d'évaluation sert à quelque chose. En cas de difficulté particulière au quotidien, le tuteur devrait pouvoir directement joindre le référent social, et non passer par le responsable de l'atelier.

De plus, certaines informations pourraient être données à l'arrivée de la résidente en atelier, pour faciliter le travail de tutorat. Ces informations supplémentaires restent à définir, car il est important de respecter le secret professionnel des travailleurs sociaux et médicaux. Au-delà de cette contrainte de fait, un équilibre doit être trouvé entre donner le plus de réalité possible au fonctionnement des ateliers -et à l'extérieur, aucune assistante sociale n'informe les employeurs de telle ou telle caractéristique de la personne embauchée-, et permettre aux agents d'appréhender au mieux les difficultés de la personne suivie.

Ainsi, les entretiens³⁷ ont montré des insuffisances dans le fonctionnement quotidien des ateliers, lesquelles nuisent à un tutorat de qualité. Des ajustements en terme d'organisation du travail et de communication entre les agents étaient à mettre en place. Ces changements à impulser sur l'initiative du directeur sont cependant insuffisants pour résoudre les difficultés de fonctionnement des ateliers. En effet, la question du déficit de fréquentation des ateliers par les résidentes et par les stagiaires extérieurs, ainsi que la question du statut des résidentes, ne relèvent pas d'un projet de service, mais bien d'un projet d'une plus large envergure.

³⁷ Pour les détails des entretiens, consulter l'annexe n°2.

TROISIÈME PARTIE :

POUR UNE TRANSFORMATION

DES ATELIERS

EN UN RÉEL OUTIL D'INSERTION

Les difficultés repérées dans le fonctionnement des ateliers professionnels proviennent en partie, du non-aboutissement du projet de modernisation impulsé en 1996. Il convenait donc, dans un premier temps de donner pleinement les moyens aux agents afin qu'ils puissent pratiquer leur mission de tutorat. Ceci passe par une réorganisation du service. Cependant, le rôle des ateliers reste à être défini de façon plus institutionnelle : répondre à la question du déficit de fréquentation des ateliers, et à la question du statut des résidentes, nécessite de repenser le fonctionnement des ateliers sur un plan plus global. Quelle peut être leur mission au sein de l'institution, à quels besoins répondent-ils auprès des personnes en contrats extérieurs ? C'est ce que nous allons étudier dans cette dernière partie.

I- VALORISER LES ATELIERS COMME OUTIL D'ÉVALUATION

1- Clarifier le rôle des ateliers

1-1- Un outil d'évaluation de l'aptitude au travail : valoriser le savoir-être et non le savoir-faire

Les ateliers du CHRS Pauline Roland ont été mis en place, au début du siècle, dans une optique d'obligation occupationnelle. Les résidentes devaient y travailler, pour ne pas rester oisives, et même, afin de payer leur dette envers l'établissement, en contrepartie de leur hébergement, voire envers la société, lorsqu'elles étaient filles-mères par exemple.

Ce rôle attribué aux ateliers s'est modernisé au fil des années, mais l'obligation de participer à la production s'est malgré tout perpétuée. C'est cette participation à la production qu'il faut replacer dans une unique optique d'insertion. Les résidentes ne doivent plus se percevoir comme une main d'oeuvre bon marché utilisée dans les

ateliers, mais véritablement comme effectuant un stage de réadaptation à l'emploi, et participant à ce titre à la production des ateliers, mais tout en étant assistées par leur tuteur.

Clarifier définitivement le rôle des ateliers relève de la fonction de direction de l'institution, puis qu'il s'agit d'une orientation institutionnelle.

La participation aux ateliers doit désormais permettre d'impulser une dynamique d'insertion professionnelle. A partir d'un cadre proche du milieu ordinaire, il s'agit de permettre aux personnes :

- ◆ d'accéder aux règles de l'entreprise,
- ◆ de se projeter dans une situation de travail
- ◆ d'apprendre à se repérer dans un cadre (temps, espace et règlement)
- ◆ de développer le respect de soi et d'autrui.

C'est bien le savoir être qui doit être valorisé et non le savoir-faire.

En effet, les entretiens ont montré que la technicité acquise sur les ateliers est certes, un apport indéniable mais ne permet pas d'accroître potentiellement le taux d'employabilité des résidentes dans un des secteurs représentés. De plus, il existe peu de débouchés en Île-de-France dans les secteurs de la blanchisserie ou de la couture, excepté en retouche. Les secteurs des ateliers sont également loin de constituer un projet professionnel pour la majorité des femmes accueillies. Celles-ci s'orientent plutôt dans une recherche d'emploi tourné vers la vente, la caisse ou les services à domicile (auprès d'enfants et de personnes âgées).

La directrice joue donc ici un rôle clef dans la clarification du rôle des ateliers : il s'agit d'une décision d'ordre institutionnel qui doit être expliquée aux agents, en prenant en compte à la fois les arguments retirés des entretiens effectués, le coût de ces infrastructures, et les besoins des résidentes.

1-2- Un apport de ressources non négligeable

Présenter le passage dans les ateliers aux résidentes comme un temps d'évaluation de leur aptitude au travail est sans doute plus motivant, que de leur laisser entendre qu'elles vont acquérir une haute technicité en couture ou blanchisserie qui leur permettrait de trouver un emploi dans ces secteurs, alors même qu'elles n'ont aucunement l'intention de travailler dans ces domaines spécifiques.

Par ailleurs, dans les entretiens effectués, les résidentes expriment clairement un besoin de ressources immédiates, qu'elles satisfont plus ou moins dans les ateliers. La

rémunération n'y est certes pas très élevée, mais elle sert néanmoins de ressources de dépannage, notamment pour des femmes qui ne peuvent bénéficier d'aucune allocation (les jeunes âgées de 18 à 25 ans ou les femmes récemment régularisées, par exemple), tout comme pour celles qui sont dans l'attente de l'ouverture d'un dossier d'Allocation pour Parent Isolé (API). Cette motivation financière est loin d'être négligeable. La recherche d'un statut de droit commun et a fortiori la hausse du taux de rémunération prévue dans les ateliers ne pourra donc que favoriser la participation des résidentes.

1-3 une utilisation assouplie des ateliers pour les résidentes

Au sein de l'établissement, l'équipe du service social s'efforce d'affecter les résidentes dans les ateliers, lorsque cela est cohérent vis à vis de leur projet social et professionnel. Néanmoins, la majorité des femmes suivies travaillent dans les ateliers, non pas forcément parce que cela présente pour elles un intérêt professionnel, mais parce que le service social subit régulièrement des pressions pour affecter davantage de résidentes. En effet, les dysfonctionnements des ateliers sont expliqués, de façon récurrente et superficielle, par l'insuffisante participation des résidentes.

Or, cette hésitation sur les principes d'affectation dans les ateliers n'est pas sans conséquences. Lorsque l'atelier ne constitue pas un apport intéressant dans son parcours d'insertion, la résidente se montre souvent très réticente à l'équipe, et abandonne ensuite rapidement l'atelier. Ce qui explique pourquoi les durées de travail dans les ateliers ont considérablement chuté ces dernières années.

Le fait de subir l'atelier n'est donc en rien un gage de réussite, ni pour la résidente, ni pour le fonctionnement de l'atelier.

Il apparaît, en fait, que le principe d'affectation des résidentes dans les ateliers, depuis le passage au mi-temps en 1996, n'est pas clairement et officiellement établi. Ici encore, l'institution oscille toujours entre les résurgences d'un passé d'ateliers occupationnels, et la nécessité actuelle de transformer les ateliers exclusivement en ateliers d'insertion. Le corollaire de cette transformation est de n'intéresser qu'une partie moindre des résidentes accueillies. Les équipes du CHRS doivent désormais assumer ce corollaire, et s'organiser autrement pour continuer à assurer la production des ateliers.

C'est là que prend toute la dimension symbolique du rôle du directeur. En tranchant véritablement la question, et en officialisant un principe d'affectation reposant sur la cohérence des projets personnalisés des résidentes, la directrice place les ateliers comme un outil moderne de réinsertion. Cela clarifie d'autant le travail de l'équipe

sociale, et celui des tuteurs, lesquels ne prendront en charge que des résidentes motivées et impliquées.

Ainsi, l'étude de la participation des résidentes dans les ateliers a révélé le besoin de l'établissement d'un principe unique d'affectation. Mais, elle a révélé également le manque de contractualisation du passage en ateliers : sans contrat, la durée et la fréquence du travail dans les ateliers est de fait aléatoire, et souvent à la seule gestion de la résidente elle-même.

2- La nécessité d'un statut et d'un contrat pour les résidentes

2-1- La pertinence d'un statut d'activité

La pertinence d'un statut n'apparaît pas a priori évidente :

il existe une contradiction entre l'idée de statut, qui renvoie à une stabilité et une permanence, et la logique de l'aide sociale, centrée sur la transition et la subsidiarité. Des risques de rigidification et de perte de souplesse sont également à envisager, face à des situations complexes, mouvantes, nécessitant un traitement individualisé.

Cependant, la mise en activité productive, qui surdétermine la position sociale de la personne, et crée de la richesse pour la structure, ne peut se gérer dans l'arbitraire.

Même dans une perspective transitoire, le fonctionnement d'activités productives ne peut s'abstraire d'une référence explicite aux règles en vigueur dans la société, d'autant plus que le champ de l'insertion s'étend et devient une partie intégrante de l'activité économique générale.

Un statut devrait éviter l'arbitraire générant des dysfonctionnements tels qu'on les a étudiés dans les ateliers, au-moins sur deux points majeurs : le niveau de rétribution et l'organisation du travail.

De plus, l'acquisition d'un statut d'activité devrait permettre de distinguer les rapports de subordination, liés au travail, des rapports pédagogiques, ou d'aide, ou d'hébergement. La confusion de ces différentes relations est, en effet, source de dépendance accrue des résidentes vis à vis du personnel du CHRS.

Un statut formalisé, s'il est de durée limitée, doit permettre un suivi individualisé, avec des bilans, des évaluations, et éviter l'enlisement dans des situations de routine qui ne sont parfois jamais évaluées.

Mais, la raison majeure, qui conduit à préconiser la création d'un véritable statut d'activité relève bien d'une conception citoyenne de la personne. Établir, avec les usagers relevant de l'aide sociale, des relations de droit, nécessite de leur procurer un statut de droit, à l'encontre de la relation asymétrique créée par la logique tutélaire de l'aide sociale.

C'est en cela que réside le " pouvoir insérant " du statut, et pour partie, de l'insertion économique.

2-2- Salarié et hébergé : la gestion de deux statuts pour le personnel

Par ailleurs, l'existence d'un contrat de travail pose fondamentalement la situation de la compatibilité entre les fondements juridiques de l'aide sociale et ceux du droit du travail, et de la prééminence d'un droit sur l'autre.

Si l'hypothèse d'une prééminence du droit du travail paraît à première vue s'imposer, il n'est pas sûr que les pratiques empiriques s'y conforment, car les contraintes du contrat de travail se révèlent, en plusieurs points, mal adaptées au fonctionnement de l'aide sociale en CHRS.

Ainsi, les trois points suivants doivent être examinés attentivement :

- ◆ La rupture de l'hébergement peut-elle légalement entraîner la rupture du contrat de travail ?
- ◆ Qu'en est-il du droit à l'hébergement si, à l'issue de la période d'essai légale, le contrat de travail est interrompu ?
- ◆ L'obtention d'un contrat aidé ou d'un CES nécessite un temps de procédures administratives parfois assez long ne permettant pas la "mise en activité" immédiate dès le début de l'hébergement.

En effet, les temporalités de l'aide sociale et du contrat de travail coïncident difficilement.

Ces questions ne se posaient pas dans une perspective de "réentraînement au travail", où l'activité était une prestation incluse dans la prise en charge "aide sociale". Elles apparaissent lors du passage d'une logique de "réentraînement au travail" à une logique "d'insertion par l'économique", manifestant l'évolution des finalités et des modes d'action.

Les obstacles à faire entrer dans le droit du travail les prestataires d'aide sociale semblent être moins d'ordre juridique que d'ordre fonctionnel et économique. Faire travailler les personnes hébergées sous statut "circulaire 44" de 1979 permet plus facilement d'ajuster les différents aspects de la prise en charge.

Mais, c'est le pécule qui est le mode de rémunération prévu par la circulaire 44, et cela pose plusieurs difficultés, rencontrées en premier lieu au CHRS Pauline Roland.

Le mot "pécule" n'existe d'ailleurs pas dans les textes (loi du 18 janvier 1984), qui parlent de "rétribution". Cette circulaire, toutefois, n'en régleme ni le niveau, ni les modalités. Les observations faites jusqu'à présent au cours des différentes études et audits montrent des pratiques très diversifiées en matière de pécule. Son montant peut varier de quelques centaines de francs par mois à un niveau proche du SMIC. Il n'existe d'ailleurs, aucune appréciation, ni à la Direction de l'Action Sociale, ni à la FNARS, des niveaux moyens pratiqués. Cet aspect aléatoire n'est pas très satisfaisant.

De plus, diverses questions se posent quant au cumul du pécule avec d'autres revenus :

- ◆ avec des revenus ASSEDIC : les règles applicables diffèrent selon le type d'allocation servi, mais la rétribution doit être déclarée, bien que n'ayant pas le caractère d'un salaire.
- ◆ avec le RMI : on peut soit cumuler le RMI et le pécule, soit déduire intégralement le pécule de ce dernier, soit pratiquer les règles de l'intéressement entre revenu du travail et RMI.

En ce qui concerne l'ouverture des droits aux ASSEDIC, la FNARS préconise une négociation collective avec l'UNEDIC.

Un statut d'activité serait donc un progrès certain dans la prise en charge des personnes accueillies en CHRS, mais ce statut devrait être souple eu égard aux contraintes imposées par l'hébergement. La poursuite de l'utilisation du pécule ne semble pas être la meilleure solution.

2-3- La nécessité de contractualiser le parcours d'insertion

Dans le cadre de la mise en pratique d'un contrat signé par la résidante lors de son affectation, le déroulement de son travail sur les ateliers fera l'objet de devoirs très précis. En cas d'absentéisme injustifié ou d'un manque de coopération, des rappels au contrat pourraient être faits.

Ce qui n'est pas le cas jusqu'ici, étant donné qu'aucun document écrit n'enregistre le parcours des résidentes dans les ateliers. Les tuteurs informent le référent social du comportement de telle ou telle résidante, l'économiste établit des statistiques des jours travaillés, le service social tente de centraliser les observations, et la directrice, détentrice du pouvoir de sanction, intervient auprès des résidentes ayant un comportement problématique.

Or, aucun protocole n'a véritablement été fixé, ce qui laisse les résidentes sans vrais repères. La conséquence inévitable est alors un non-respect des règles des ateliers par les résidentes, surtout lorsqu'elles n'ont pas pleinement décidé leur affectation.

Les objectifs de ces contrats seront différents au regard des problématiques particulières des résidentes par rapport à leur parcours professionnel.

En effet, il peut s'agir de construire un projet professionnel pour les femmes au chômage de longue durée ou pour celles qui n'ont jamais travaillé.

Il pourrait s'agir également d'un soutien dans le processus d'insertion. L'apport des ateliers est alors double : évaluation des compétences professionnelles et apport pécunier (concernant les femmes en attente d'allocations, les 18-25 ans sans ressources, ou pour faire face à un besoin ponctuel, entre deux contrats.)

Les ateliers permettent également de maintenir l'activité, et aident à garder une dynamique et des repères liés au travail.

Il reste à définir quel peut être le type de contrat de travail le plus adapté aux résidentes, en tenant compte de leur situation spécifique, à savoir leur condition d'hébergées dans l'établissement, et la place de l'atelier dans leur parcours d'insertion.

II- LE PROJET POUR ATELIERS : UN STATUT IDENTIQUE POUR TOUS, LE CONTRAT EMPLOI-SOLIDARITÉ

1- Des projets alternatifs à envisager

1-1 Un premier projet avorté : la convention DDTE

En 1997, un projet de changement du statut des résidentes en ateliers a été élaboré, en concertation avec la DDTEFP.

Il s'agissait de reconnaître les ateliers de Pauline Roland comme plateau technique, dispositif d'insertion professionnelle. La reconnaissance de ce dispositif aurait permis aux résidentes de bénéficier du statut et de la rémunération de stagiaire de la formation professionnelle via le CNASEA, et d'accueillir parallèlement des stagiaires extérieurs. Or, la rémunération des stagiaires de la formation professionnelle est variable : plusieurs paramètres sont pris en compte, notamment le passé professionnel de la personne. Au regard de la diversité des situations des résidentes, il apparaît que celles-ci auraient été rémunérées à des taux différents. Le caractère unificateur du statut n'était donc pas atteint avec cette option. Cela aurait même créé des inégalités de traitement entre les résidentes, inégalités qui n'existent pas avec l'emploi actuel du pécule.

Par ailleurs, le CASVP n'a pas validé ce projet.

1-2- L'entreprise d'insertion

L'hypothèse d'un alignement de fonctionnement des ateliers de CHRS sur les règles de l'entreprise d'insertion permet à première vue d'apporter la réponse à un certain nombre de critiques. L'avantage premier est celui de rattacher tous les bénéficiaires à la sphère du droit du travail et à un statut salarial.

Cependant, ce rattachement n'est pas sans risques majeurs pour la survie des ateliers :

- un premier risque est celui de la sélection des publics pour mieux assurer la production : une partie importante des publics très défavorisés, à la productivité réduite, ne pourrait pas être gardée ;
- vient ensuite le risque de faillite économique : des simulations faites sur certains CAVA, parmi les plus performants sur le plan économique, montrent la non-viabilité économique de la structure si elle doit supporter la charge des salaires.

Afin de bien cerner les enjeux de ces questions de changement de statut des ateliers, le directeur doit rechercher et solliciter des personnes ressources compétentes. Après une discussion sur cette option avec des spécialistes de la FNARS dans le secteur de l'insertion par l'économie, il n'apparaît pas judicieux pour le CHRS Pauline Roland, de se lancer dans cette transformation de statut des ateliers.

1-3- La création d'un statut spécifique

La création d'un statut spécifique a été envisagée pour les personnes hébergées en CHRS et travaillant dans les ateliers. La FNARS avait présenté le Contrat d'Insertion par l'Activité Progressive ou CIAP, un contrat plus souple que le CES, permettant de travailler 10 heures par semaine.

Mais, la ministre de l'emploi et de la solidarité, Martine Aubry, a refusé ce projet. Il ne semble pas judicieux, en effet, de créer un nouveau statut précaire. La ministre recommande d'utiliser plutôt les statuts de droit commun existants.

2- Des CES pour tous

Le contrat de travail de droit commun pouvant être utilisé autant pour les résidentes que pour des personnes extérieures au CHRS, apportant la garantie d'un taux de rémunération acceptable, et un mode de gestion suffisamment souple, semble être le Contrat-Emploi-Solidarité.

2-1- L'application de la loi de lutte contre les exclusions

La loi de lutte contre les exclusions du 30 juillet 1998 propose de nouveaux axes de travail pour les CHRS, et notamment en ce qui concerne la question des ateliers.

L'objectif à poursuivre est désormais formulé différemment, en comparaison aux textes plus anciens. "Aider à accéder ou à recouvrer leur autonomie personnelle et sociale " remplace l'énonciation fondée sur le besoin, "d'un soutien matériel et psychologique et, le cas échéant d'une action éducative temporaire".

Ce changement de sémantique traduit l'évolution de la réflexion sur les objectifs du travail social. D'une mission éducative de transformation des modes de vie, à l'image des catégories les plus favorisées, les travailleurs sociaux ont désormais un objectif de respect des libertés individuelles qui passent par l'autonomie sociale.

C'est dans ce nouveau cadre de réflexion que s'inscrit la transformation des ateliers occupationnels en de réels ateliers d'insertion.

Les objectifs de la loi pour les institutions sociales inclus dans l'article n°157 sont donc :

- Traduire l'évolution des prises en charge des personnes les plus démunies.
- Conforter juridiquement les formules innovantes, récentes ou non.
 - Instaurer un dispositif permanent d'orientation des personnes et une coordination des places d'hébergement immédiat, sur un territoire donné.

Ainsi, les institutions sociales des structures ou services exerçant, en dehors de tout cadre législatif, dans les domaines de l'accueil, de l'hébergement et de l'insertion, sont reconnues. Il s'agit de formes anciennes d'intervention (les ateliers de CHRS, les CAVA ou les asiles de nuit), mais également de réponses récentes comme les interventions mobiles (S.A.M.U. social, équipes de rue), ou encore les accueils de jour.

Le champ des institutions sociales et médico-sociales décrit à l'article premier de la loi du 30-6-1975, est donc élargi à tout le secteur de l'urgence sociale et de l'insertion. La notion d'insertion par l'économique est ajoutée. L'article n°185 du Code de la famille et de l'aide sociale est modifié.

De plus, la loi souhaite réactualiser les missions des CHRS. Un décret doit préciser les missions, les publics, le fonctionnement et le financement des CHRS. Il définira également la participation des usagers de CHRS, sous forme unique de contrepartie financière modulable de la prestation hôtelière. Le travail non rémunéré comme mode de participation est donc banni.

Le problème du statut et de la rémunération des personnes accueillies en CAVA y sera traité. En effet, le décret précisera les conditions dans lesquelles les usagers perçoivent la rémunération prévue à l'article L.241-12 du code de la sécurité sociale lorsqu'elles prennent part aux activités d'insertion professionnelle.

Ce décret était attendu au mois de décembre 1998, en juillet 1999, il n'était toujours pas sorti.

L'éventuelle amélioration des conditions du pécule n'apporte pas de toutes façons, de solution durable à la situation du CHRS Pauline Roland. C'est dans le

domaine de l'insertion par l'économique que nous allons trouver des pistes intéressantes.

Car, la loi traite également du secteur de l'insertion par l'économique, qui se caractérise aujourd'hui par la coexistence de structures aux statuts juridiques divers, conventionnées avec plusieurs administrations de l'État (DGEFP et DAS).

La loi donne une définition désormais réglementée dans le code du travail (art. L.322-4-16) : *“L'insertion par l'activité économique a pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion sociale et professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement.”*

La loi contre les exclusions a notamment pour objectifs de :

- affirmer l'unité du secteur tout en reconnaissant les particularités d'intervention des différentes structures, telles que les entreprises d'insertion, associations intermédiaires...
- mettre en place une organisation unifiée autour d'une procédure de conventionnement homogène par un seul interlocuteur et financeur, le Conseil Départemental de l'Insertion par l'activité économique (CDIAE).

Les ateliers de CHRS, les CAVA ainsi que les chantiers d'école, les régies de quartier, les organismes relevant de la prévention spécialisée, sont explicitement reconnus dans le champ de l'insertion par l'activité économique. L'article 18 reconnaît comme relevant de l'insertion par l'économique “les organismes cités aux articles 45, 46 et 185 du code de la famille et de l'aide sociale ”. La rémunération des usagers est soumise à cotisation de sécurité sociale (art L.241-12 modifié par l'article 20 de la loi). L'exonération des charges patronales de sécurité sociale devient totale (100% au lieu de 50%) pour la part de la rémunération n'excédant pas le SMIC. Le texte de loi manque cependant de clarification sur le statut des personnes.

Un décret et une circulaire³⁸ viennent compléter au printemps 1999, les dispositions de la loi.

L'ANPE aura un rôle central à jouer dans le recrutement des publics de l'IAE : seules les embauches des personnes agréées par l'ANPE ouvrent droit aux aides et

³⁸Le décret n°99-106 du 18/2/99 ; la circulaire DGEFP n°99-17 du 26/3/1999.

exonérations. La FNARS propose pour plus de souplesse que l'agrément ANPE soit automatique pour les publics relevant de l'aide sociale à l'État.

Trois types d'employeurs peuvent passer des conventions :

- Ceux qui produisent des biens et des services en vue de leur commercialisation : ils peuvent bénéficier de l'exonération des cotisations patronales à 100% dans la limite de la rémunération inférieure au SMIC.
- Ceux qui mettent en œuvre une activité d'utilité sociale : à ce titre, ils peuvent utiliser les CES et les CEC.
- Les structures mixtes qui réalisent des activités d'utilité sociale et utilisent des contrats aidés tout en commercialisant une partie de leur production.

Ainsi, à l'étude de la loi de lutte contre les exclusions, et des textes d'application sur l'insertion par l'économie, il apparaît que Pauline Roland se situe dans le cadre des employeurs ayant la possibilité de passer une convention avec l'ANPE, en tant que structure mixte. Le CHRS peut ainsi recruter des personnes extérieures en qualité de CES, et utiliser ce même type de contrat pour les résidentes hébergées qui travailleraient dans les ateliers. Le nouveau rôle clef de l'ANPE facilitera la procédure de mise en place des CES.

C'est donc ce projet qui est retenu pour les ateliers professionnels du CHRS. Les inégalités de rémunération entre les résidentes et les personnes de l'extérieur disparaissent. Le cadre de droit commun utilisé permet de valoriser les ateliers et le travail de tutorat qui y est fait. Les résidentes ne sont plus à proprement parler "affectées" dans les ateliers, mais elles décident d'accepter un contrat pour un temps donné, contrat qui constitue la première étape de leur parcours d'insertion. C'est alors responsabiliser et motiver la résidente, et donner un cadre de travail plus serein aux agents des ateliers. L'ouverture vers des personnes non hébergées dynamise le groupe des travailleurs et permet aux résidentes de côtoyer d'autres personnes que le personnel hiérarchique que constitue les agents de Pauline Roland.

2-2- La gestion des CES-résidentes

La législation sur les CES a changé au début de l'année 1999. La durée maximale de trois ans a été abaissée à 2 ans. Pour le CHRS, il ne s'agit pas de conclure avec les résidentes des CES d'une durée de deux ans, ce qui serait complètement en décalage avec leur projet d'insertion. En effet, les ateliers se situent en début de parcours : la résidente arrive au CHRS, elle sort d'une période de crise, elle a besoin

d'être sécurisée et de revenir progressivement vers un mode de vie autonome. Un CES de trois mois, semble suffisant pour cette période, où la femme travaille en atelier, et retrouve des rythmes professionnels, et peut bénéficier d'une rémunération.

La durée du CES n'est pas compressible, comme peut l'être celle de l'affectation actuelle dans les ateliers.

A la fin de son CES, la résidante peut poursuivre avec un stage sur l'extérieur, ou directement une recherche d'emploi ou un emploi.

La convention passée avec l'ANPE permet à cet organisme de conclure rapidement le contrat avec la résidante. C'est à celle-ci d'entreprendre les démarches administratives auprès de l'agence située dans l'arrondissement de l'institution. Puis, elle signe le CES avec le CHRS. La médiation par l'ANPE permet de renforcer le sentiment d'un emploi le plus proche possible du milieu classique du travail. La résidante ne se sent plus sous la seule responsabilité du CHRS, où elle pouvait avoir le sentiment d'être exploitée ou infantilisée.

2-3- La gestion des CES-extérieurs

L'établissement n'accueille plus de stagiaires AFIP, mais uniquement des personnes en CES. Le ratio nécessaire au bon fonctionnement des ateliers est de 80 CES-extérieurs d'une durée de 2 ans, et 10 CES-résidentes d'une durée de 3 mois, soit 40 CES-résidentes par an.

Le CHRS gère directement le recrutement des CES, sans plus passer par les services centraux. Jusqu'ici, aucun recrutement direct de CES n'était d'ailleurs effectué, il ne s'agissait uniquement de contrats AFIP se poursuivant en CES.

Comme l'indiquent les derniers textes du printemps 1999 sur l'IAE, c'est désormais l'ANPE qui facilitera le recrutement de CES, en délivrant un agrément pour ces personnes. Cette nouvelle façon de fonctionner demande à réviser l'organisation actuelle et la collaboration avec les services centraux, ainsi que la répartition des quotas accordés par la DDTE.

Le directeur doit ici jouer son rôle de négociateur, et faire valoir auprès de la DDTE et des services centraux, la spécificité du CHRS et des ateliers. Le système de quotas des contrats aidés ne doit plus englober Pauline Roland, mais uniquement les administrations de la Mairie de Paris. Les ateliers du CHRS présentent, en effet, à la fois, un potentiel d'accueil de CES, un tutorat organisé, et une technicité, que l'on ne retrouve pas dans un simple service administratif. C'est en cela, que Pauline Roland

détient une légitimité et un professionnalisme certains pour gérer directement le recrutement des CES.

Sur un plan d'organisation interne, c'est l'économiste qui jusqu'ici gère le fonctionnement des ateliers et l'accueil des personnes en contrats extérieurs. Avec l'application de ce nouveau projet, elle ne pourra plus faire face à l'ensemble des tâches à mener. Le recrutement d'un éducateur technique est donc envisagé pour gérer l'accueil des CES-extérieurs, ainsi que les CES des résidentes.

De plus, la loi de lutte contre les exclusions indique l'obligation pour l'employeur public d'orienter les personnes sous CES vers des stages et modules théoriques complémentaires. Chaque CES est en effet invité à faire un bilan de compétences, qui doit être suivi d'un entretien d'orientation vers des formations appropriées. En cas de non suivi de formation, c'est l'employeur qui est directement sanctionné, et vient à perdre le poste de CES concerné.

Certaines associations s'occupent d'ores et déjà d'effectuer ce travail d'orientation. L'éducateur technique pourra donc, soit travailler en réseau avec certaines de ces associations, soit effectuer ce travail lui-même.

3- Les conséquences financières

3-1- Le financement de l'infrastructure et des salaires-résidentes par la DDASS

La DDASS assure le financement de l'infrastructure des ateliers, inclus dans la dotation annuelle globale, ainsi que la rémunération des 40 CES-résidentes annuels.

Les ateliers restent, en effet, un service du CHRS, sans identité propre, mais disposant d'un budget isolé et d'une comptabilité distincte.

Un effort financier supplémentaire est donc demandé à la tutelle, mais il s'agit de finaliser la modernisation des ateliers entreprise il y a quelques années. La majorité des investissements a déjà été réalisée. Il reste aujourd'hui le financement du salaire de l'éducateur technique à hauteur de 150 000 frs/an, et le financement des équipements manquants, de l'ordre de 600 000 frs. La rémunération des résidentes est certes un peu plus élevée que les sommes allouées dans le cadre du pécule. Cependant, elle se justifie amplement par la nécessaire qualité à fournir dans un établissement public d'Aide Sociale à l'Hébergement.

Le directeur doit faire valoir l'intérêt du financement de ces actions comme symbole de la véritable reconnaissance des ateliers de Pauline Roland comme lieu d'insertion.

Cette reconnaissance de la tutelle engendre, en effet, plusieurs conséquences : d'une part, sur un plan interne au CHRS, le personnel du CHRS est alors valorisé et encouragé dans sa mission de tutorat, les résidentes ainsi que les personnes extérieures sous CES bénéficient d'une aide à la réinsertion de qualité ; mais d'autre part, cette reconnaissance permet le financement des investissements de modernisation de l'infrastructure, et même éventuellement du salaire de l'éducateur technique, sur les crédits du PDI.

3-2- Le financement des salaires des CES-extérieurs par la Mairie de Paris

La Mairie de Paris assure le financement de la rémunération des personnes extérieures au CHRS sous CES. Elle connaît une augmentation de ces coûts : au préalable, 60 stagiaires AFIP ou CES étaient orientés vers Pauline Roland ; avec ce projet, ce sont 80 CES par an qui vont travailler dans les ateliers. Néanmoins, il s'agit là de finaliser un projet d'insertion. Il peut être assurément intéressant pour la Mairie de Paris de gérer un CHRS présentant un dispositif pilote sur le plan de l'insertion professionnelle.

Au niveau organisationnel, les services centraux se trouvent déchargés de la gestion des contrats aidés pour Pauline Roland, et trouvent ainsi une solution pour la question épineuse de l'orientation vers des stages des CES.

CONCLUSION

Le passage dans les ateliers professionnels des CHRS tend aujourd'hui à servir de tremplin vers le monde du travail extérieur dans le parcours d'insertion des usagers de l'Aide Sociale à l'Hébergement.

Cette évolution du rôle des ateliers est cependant marquée par deux grandes catégories de freins.

D'une part, les représentations de l'atelier évoluent lentement : le travail a, en effet, longtemps été considéré comme une dette à payer, en retour de l'assistance. Il s'agissait bien de ne pas laisser les personnes hébergées oisives, mais de les mettre à contribution dans le fonctionnement des établissements. La question de l'insertion à terme dans le monde classique n'était même pas envisagée. Ces représentations, même si elles sont aujourd'hui dépassées, subsistent encore dans les établissements, et ont des conséquences sur le mode d'organisation du travail des hébergés dans les ateliers.

Ainsi, la seconde catégorie de freins se situe précisément au niveau des modalités d'organisation des ateliers, et de la législation existante.

C'est une véritable transformation du mode de fonctionnement qu'il faut mettre en place, à commencer par l'ouverture à d'autres personnes n'ayant pas le statut d'usagers de l'ASH, et organiser le travail de telle sorte que ce soit un (ré)apprentissage des rythmes professionnels. Pour cela, des agents possédant une formation de tuteurs, en nombre suffisant, et avec des moyens matériels, doivent épauler les usagers, pour ne pas les cantonner dans des tâches de production.

De plus, les personnes travaillant dans les ateliers doivent avoir un statut à la fois valorisant et motivant. Motivant sur le plan de la rémunération, et valorisant par l'existence d'un contrat. Car, l'utilisation d'un contrat positionne l'utilisateur en tant que professionnel, lui donne des droits, mais aussi des devoirs. Ce qui permet aux agents des CHRS d'intervenir dans un cadre défini, et non plus d'une façon perçue comme étant subjective, et en cela inégalitaire.

L'illustration de cette évolution du rôle des ateliers a été donnée ici à travers l'exemple du CHRS Pauline Roland. Au-delà de l'amélioration du projet démarré en

1996, il s'agissait de traiter la question du statut des résidentes et des stagiaires extérieurs, afin de transformer durablement les ateliers en ateliers d'insertion.

Plus largement, cette transformation des ateliers de CHRS en véritable outil d'insertion constitue un enjeu de la modernisation du travail social en institution.

Elle place, ainsi, l'utilisateur en position d'acteur responsable de son parcours professionnel. Organiser un cadre précis, suivant les orientations développées plus haut, permet de faire des ateliers, un service à destination de l'utilisateur, et non plus une activité occupationnelle et obligatoire imposée aux hébergés.

Le directeur de CHRS joue un rôle clef dans l'application de ce droit des personnes à l'insertion par l'activité économique.

En effet, par l'impulsion de projets d'établissement, par la mise en adéquation continue des besoins de la population hébergée aux outils de la structure, le directeur favorise la mise en place d'une prise en charge véritablement aidante pour les usagers. Le passage en CHRS est alors bien une période transitionnelle de reconstruction, où le passage en atelier peut constituer un atout supplémentaire dans la réussite du projet professionnel individualisé.

La prise en charge offerte est également dans ce cas une prise en charge la plus dénuée possible de contrôle social.

Car, inévitablement, gérer un établissement donne un droit de regard sur le comportement des usagers. Cette prérogative du directeur n'est pas sans conséquence sur le respect de la liberté individuelle. La responsabilité du directeur va bien évidemment au-delà de son propre comportement ; il doit faire attention à ne pas entériner certaines attitudes des agents pouvant nier l'individualité des hébergés, souvent par confort pour l'organisation de leur travail quotidien, et pour le bon fonctionnement de l'établissement.

Ainsi, vouloir amoindrir cette tendance naturelle au contrôle social, c'est faire en sorte que ce droit de regard soit toujours utilisé dans le but de favoriser l'autonomisation de la personne, gage de réussite de son insertion. C'est là tout l'enjeu de la modernisation des ateliers de CHRS.

LEXIQUE

CHRS	Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale
FNARS	Fédération Nationale des Associations de Réinsertion Sociale
CASVP	Centre d'Action Sociale de la Ville de Paris
DDASS	Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale
PDI	Plan Départemental d'Insertion
CAVA	Centres d'Accompagnement à la Vie Active
AFIP	Activité à la Formation et à l'Insertion Progressive
CES	Contrat Emploi Solidarité
ASH	Aide Sociale à l'Hébergement
AFPA	Association Pour la Formation Professionnelle des Adultes
IAE	Insertion par l'Activité Économique
RMI	Revenu Minimum d'Insertion
DDTE	Direction Départementale du Travail et de l'Emploi
MAPA	Maison d'Accueil pour les Personnes Âgées
POPS	Protocole d'Occupation du Patrimoine Social
API	Allocation aux Parents Isolés

BIBLIOGRAPHIE

L'EXCLUSION ET LE TRAVAIL SOCIAL

Ouvrages

ALFANDARI Elie, (dir, 1996), Hébergement et réadaptation sociale, Sirey, Paris.

BERTAUX Roger, (1996), Pauvres et marginaux dans la société française, Ed. L'Harmattan, coll. Forum de l'I.F.A.R.S, Paris.

CASTEL Robert (1995), Les Métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat, Fayard, Paris.

DONZELOT Jacques, (1984), L'invention du social, Fayard, Paris.

DONZELOT Jacques, (dir., 1991), Face à l'exclusion, Esprit, Paris.

EME Bernard, LAVILLE Jean-Louis, (dir., 1994), Cohésion sociale et emploi, Desclée de Brouwer, Paris.

FERREOL Gilles, (dir., 1994), Intégration et exclusion, P.U, Lille.

FITOUSSI Jean-Paul, ROSANVALLON Pierre, (1996) Le nouvel âge des inégalités, Le Seuil, coll. Points, Paris.

FREYSSINET Jacques, (1989), Le chômage, Editions la découverte, coll. Repères, Paris.

GUYENNOT Claudel, (1998), L'insertion, un problème social, L'Harmattan, coll. Logiques sociales, Paris.

Rapport de l'ENA, Promotion de Saint-Exupéry, (1993), Politiques de lutte contre le chômage et l'exclusion et mutations de l'action sociale, Paris.

PAUGAM Serge, (1991), La disqualification sociale, P.U.F, Paris.

PAUGAM Serge (dir., 1996), L'Exclusion, l'état des savoirs, Éditions La Découverte, Paris.

ROSANVALLON Pierre, (1995), La nouvelle question sociale, Le Seuil, coll. Points, Paris.

VERDES-LEROUX Jeannine, (1978), Le travail social, Éditions de Minuit, Paris.

XIBERRAS Martine, (1998), Les théories de l'exclusion, Armand Colin, coll. "Références" sociologie, Paris.

Articles

Esprit, "Pourquoi le travail social ?", n°IV, 1972.

Esprit, "A quoi sert le travail social ?", mars-avril 1998.

Sociologie du travail, COUSIN Olivier, "Les mutations du travail social", n°37, 2/96.

Société et représentations, revue du CNEDHESS, "Le social en question", n°5, décembre 1997;

Etudes et résultats, DREES, WOITRAIN Emmanuel, "Hébergement social", n°10, mars 1999.

Etudes et résultats, DREES, WOITRAIN Emmanuel, "Les personnes hébergées par les CHRS", n°29, août 1999.

Mémoires

BÉZIEL Sandrine, (1997), La place du travail dans la réinsertion sociale en C.H.R.S : l'exemple des ateliers de "ré-entraînement au travail, diplôme d'État d'assistante sociale.

BLANCHARD Jean-Luc, (1989), Une formation qualifiante et des activités professionnelles rémunérées dans un CHRS, une volonté de mieux réussir l'insertion socio-professionnelle des jeunes femmes en difficultés, CAFDES, ENSP, Rennes.

DUCHEINE Dominique, (1997), Rompre le processus d'exclusion de l'emploi des personnes en difficulté sociale vivant en CHRS, CAFDES, ENSP, Rennes.

SELLIER Michel, (1997), L'adaptation de l'offre d'insertion d'un CHRS aux besoins des usagers, CAFDES, ENSP, Rennes.

L'INSERTION PAR L'ÉCONOMIQUE

ASDIC, (1993), La commune et l'insertion par l'économique, Ed. W, Lusigny.

Direction de l'action sociale/FNARS, (1995), Aide sociale et insertion par l'économique, Rapport.

Les pratiques d'insertion par l'économique dans les structures de l'aide sociale à l'hébergement. FNARS/DAS, nov. 1996.

Place et évolution des CAVA, FNARS, décembre 1996.

Aide Sociale à l'Hébergement et Insertion par l'Activité Économique, rapport du groupe de travail DAS/FNARS, mars-juin 1995.

Textes officiels

Loi n°98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions.

Le décret n°99-106 du 18/2/99.

La circulaire DGEFP n°99-17 du 26/3/1999.

LES INSTITUTIONS

Ouvrages

FOUCAULT Michel, (1975), Surveiller et punir, Gallimard, Paris.

GOFFMAN Erving. (1968), Asiles. Étude sur la condition sociale des malades mentaux, Minuit, Paris.

MULLER Pierre, (1990), Les politiques publiques, P.U.F, coll. Que sais-je ?" Paris.

ANNEXE N°1

QUESTIONNAIRES SOUMIS AUPRÈS

DES AGENTS DES ATELIERS

DU SERVICE SOCIAL

ET DES RÉSIDANTES

QUESTIONNAIRE A DESTINATION DU PERSONNEL DES ATELIERS

- 1- Quelle est votre fonction au sein de l'atelier ?*
- 2- Pouvez-vous me décrire une journée type de votre travail ?*
- 3- Comment jugez-vous vos conditions de travail ?*
- 4- Appréciez-vous de faire du tutorat ? Pourquoi ?*
- 5- Que vous a apporté la formation AFPA ?*
- 6- Pensez-vous pouvoir utiliser au mieux les livrets de formation ?*
- 7- Avez-vous souhaité être tuteur ?*
- 8- Souhaiteriez-vous ne pas ou ne plus être tuteur ?*
- 9- Y-a-t-il une différence de relations entre les stagiaires extérieurs et les résidentes ?*
- 10- Avez-vous le sentiment de travailler dans un atelier d'insertion ou dans un atelier de production ?*
- 11- Que pensez-vous de l'affectation des résidentes sur les ateliers ?*
- 12- Que pensez-vous de l'évolution de l'affectation des stagiaires dans les ateliers ?
(résidentes, stagiaires extérieurs)*
- 13- Quelles sont vos relations avec le service social ?*
- 14- Quelles suggestions avez-vous pour améliorer le système ?*

QUESTIONNAIRE A L'ATTENTION DES RÉSIDANTES

1- Quel est votre âge ?

2- Quel est votre niveau scolaire ?

3- Avez-vous travaillé avant de venir à Pauline Roland ?

4- Dans quel secteur ?

5- A quel(s) poste(s) ?

6- Saviez-vous avant de venir qu'il y a des ateliers à Pauline Roland ?

7- Qu'en pensiez-vous ?

8- Dans quels ateliers avez-vous travaillé ?

9- Pendant combien de temps ?

**10- Qu'est ce que cela vous apporté ?
(argent, évaluation de compétences, découverte d'un secteur professionnel, activité occupationnelle)**

11- Aviez-vous un tuteur ?

12- Comment étaient vos relations avec le tuteur ?

13- Avez-vous fait un stage à l'extérieur de Pauline Roland ?

14- Quels avantages existent-ils avec la présence de ateliers à l'intérieur de la structure ?

15- Quels inconvénients existent-ils avec la présence de ateliers à l'intérieur de la structure ?

QUESTIONNAIRE A L'ATTENTION DU SERVICE SOCIAL

- 1- Combien de femmes inscrites aux ateliers avez-vous par rapport au nombre de dossiers que vous suivez ?*
- 2- Pouvez-vous faire une évaluation du temps passé sur les ateliers pour ces femmes ?*
- 3- A ce jour combien de femmes participent aux ateliers ?*
- 4- Quel est le principal intérêt à ce que ces femmes aillent sur les ateliers ?*
- 5- Plus généralement, que pensez-vous du rôle des ateliers comme plateau technique destiné à évaluer les compétences des résidentes ?*
- 6- Quelles suggestions feriez-vous pour améliorer ce rôle des ateliers ?*
- 7- Quel profil correspond aux ateliers ?*
- 8- Pensez-vous que les ateliers sont utiles par rapport au profil des femmes accueillies ?*
- 9- Comment expliquez-vous la désaffection des ateliers par les résidentes ?*
- 10- Avez-vous le sentiment d'affecter moins de résidentes qu'auparavant ?*
- 11- Quelles sont vos relations avec le personnel des ateliers ?*
- 12- Comment envisagez-vous l'avenir des ateliers ?*

ANNEXE N°2

RÉSULTATS DÉTAILLÉS

DES QUESTIONNAIRES SUR LES ATELIERS

Une série d'entretiens individuels a été menée aux mois de mai et de juin 1999, auprès de 12 résidentes, de deux agents de l'atelier couture, de 5 agents de l'équipe de ménage, de 10 agents de la blanchisserie, de 11 agents en cuisine et de 5 assistantes sociales ou conseillères en économie sociale et familiale.

LE SERVICE SOCIAL

Les deux tiers des résidentes suivies par le service social ont été affectées dans les ateliers.

L'affectation n'est plus obligatoire depuis quelques temps, mais la majorité des résidentes y sont inscrites. Cela reste une obligation informelle pour le service social que d'envoyer les résidentes dans les ateliers. Cependant, à la question, "A ce jour, combien de femmes que vous suivez, participent aux ateliers ", les réponses varient de 0 à 4, sur 18 situations en moyenne, ce qui est très peu.

Le temps passé dans les ateliers est extrêmement variable : en cohérence avec leurs projets individuels, les résidentes restent quelques jours à quelques mois.

Le principal intérêt du passage dans les ateliers est la reprise ou la découverte d'un rythme professionnel, c'est à dire, le travail en groupe, au sein d'une hiérarchie, en respectant des règles de fonctionnement et des horaires. Cela permet, non seulement pour les résidentes d'être occupées, mais également pour les tuteurs d'évaluer leurs capacités à s'inscrire dans une démarche de travail. Cependant, ce passage dans les ateliers est loin d'être utile à l'ensemble des résidentes accueillies, certaines ayant un projet professionnel demandant plutôt un stage spécifique à l'extérieur de la structure.

Le rôle des ateliers en tant que plateau technique destiné à évaluer les compétences des résidentes est effectivement intéressant pour un certain nombre de résidentes, mais plutôt en terme de savoir être que de savoir faire. Certains ateliers n'ont pas les moyens d'apprendre les bons gestes techniques (pas assez de matériel ou matériel obsolète). L'apport en technicité n'est pas très intéressant. De plus, les ateliers ne sont pas des sources de débouchés d'emploi.

Par ailleurs, la qualité de l'appréciation varie selon l'atelier. En effet, il existe apparemment de grandes différences d'évaluation des compétences suivant les ateliers :

L'atelier couture produit de très bonnes évaluations mais il n'est fréquenté que par les résidentes qui ont déjà des connaissances en la matière. (sauf quelques exceptions).

L'atelier blanchisserie produit des évaluations variables : il paraît leur manquer de temps pour évaluer correctement le travail des résidentes, il s'agirait plutôt d'un atelier de production et non un atelier d'insertion. De ce fait, les retours d'évaluations ne sont pas suffisants.

L'atelier ménage n'est pas tout à fait au point, car il est encore trop loin de la réalité professionnelle : les résidentes utilisent trop peu les machines. Les évaluations sont faites, mais l'équipe ne paraît pas suffisamment critique avec les stagiaires.

L'atelier cuisine est l'atelier le moins utilisé pour les résidentes : les tuteurs éprouvent des difficultés relationnelles avec elles. Les femmes n'ont accès qu'aux fonctions d'épluchage et non de cuisine, si ce n'est la préparation des entrées. De plus les horaires sont difficiles pour les mamans. Par ailleurs, jusqu'ici, les évaluations n'ont pas été très constructives, et le service social regrette de ne pas avoir eu plus de réunions avec le personnel de cuisine.

Le rôle des ateliers devrait être limité à celui de l'évaluation des compétences. Les ateliers doivent être une passerelle vers l'extérieur, où la résidente poursuit son parcours d'insertion, par un stage, une recherche d'emploi ou un emploi. Afin d'améliorer le rôle d'évaluation des compétences des ateliers, il faudrait, dans un premier temps, mettre à sa place avec les moyens actuels, une organisation susceptible de bien fonctionner, où le service social et les équipes techniques échangeraient plus régulièrement.

Ensuite, les dysfonctionnements des ateliers sont inhérents à la trop lourde production demandée qui entrave le travail des formateurs. De ce fait, les retours ne sont que ponctuels. Ce qui est vraiment dommage car le personnel des ateliers s'est impliqué dans cette fonction de tutorat, et ils ne sont pas reconnus, notamment par les services centraux.

Le profil des femmes correspondant aux ateliers est le suivant : ce sont des femmes ayant un petit niveau scolaire, voire analphabètes, en situation de rupture par

rapport à l'emploi, qui n'ont jamais ou peu travaillé. Elles doivent également être suffisamment solides sur le plan psychologique pour travailler dans les ateliers.

A la question " Pensez-vous que les ateliers soient utiles par rapport au profil des femmes accueillies ? ", Les réponses varient, pour plusieurs, il s'agit d'une minorité de résidentes, et pour d'autres, la moitié correspondraient au profil. L'appréciation quantitative ne fait pas l'objet d'un consensus, mais l'ensemble du service social est d'accord sur les profils correspondant aux ateliers. Il s'agit soit de très jeunes femmes sans aucune expérience professionnelle, ni allocations, soit des femmes récemment régularisées, sans expérience professionnelle en France, pour qui l'accès au RMI, et a fortiori, à un stage extérieur est impossible avant l'examen de sa situation administrative par le préfet.

A chaque période, correspond un nombre variable de résidentes pour les ateliers : pendant un temps, très peu était intéressé, mais depuis quelque temps, les entrantes y voient plus d'intérêt. La revalorisation financière a permis de mobiliser plus de résidentes.

Dans tous les cas, l'utilisation des ateliers doit être une utilisation souple, en cohérence avec le projet professionnel de la résidente et ses souhaits. Car, si la résidente ne se sent pas impliquée pour travailler dans les ateliers, elle n'y reste que peu de temps sans en tirer bénéfice.

La désaffection des ateliers par les résidentes s'explique par le fait que le passage dans les ateliers ne soit plus obligatoire. Ainsi, le discours du service social a changé : n'y vont que les femmes pour lesquelles cela présente un intérêt professionnel.

Pour les autres résidentes, l'ouverture à l'extérieur est favorisée, où l'offre de stages est variée, et peut mieux correspondre aux résidentes.

Les ateliers ont par ailleurs une mauvaise image auprès des résidentes : le bouche-à-oreille fonctionne. Les femmes refusent à travailler dans les ateliers, elles ne trouvent cela, ni très utile, ni très rémunérateur.

Elles souhaitent également y rester moins longtemps. Elles sont souvent pressées de trouver un emploi afin de monter au plus vite un dossier de demande de logement.

La désaffection s'explique aussi par le fait qu'elles le perçoivent comme une obligation, cela peut être très mal vécu.

Le service social affecte globalement moins de résidentes qu'avant, mais surtout de façon variable, suivant le profil des nouvelles entrantes. La majorité des résidentes fait malgré tout un passage dans les ateliers. Cependant, il existe un décalage entre l'entretien d'admission et l'admission même. Il n'est pas rare qu'entre temps, la personne ait déjà trouvé un stage ou un emploi.

Les relations avec les équipes des ateliers sont très variables. Elles sont simples et efficaces avec la couture et bonnes avec le ménage. Elles sont pratiquement inexistantes avec la cuisine. Avec la blanchisserie, le service social a le sentiment d'être toujours à l'origine des rencontres, qui, lorsqu'elles ont lieu se déroulent plutôt favorablement, mais ne sont jamais suivies. Le personnel des ateliers semblent souvent sur la défensive par rapport au service social, ce qui est dommage. Ils ne préviennent pas assez lorsque des résidentes arrêtent de venir travailler : pour cela, ils ne jouent pas leur rôle.

Le service social est assez pessimiste sur l'amélioration de la qualité des ateliers, même si les ateliers restent un outil intéressant.

En effet, cela met les résidentes dans une dynamique d'autonomie, leur permet de gagner un peu d'argent. Ainsi, le service social fait peu de demandes d'aide financière. Il semble important d'ouvrir toujours les ateliers sur l'extérieur, afin de ne pas faire des ateliers, un endroit stigmatisant pour les résidentes, et pouvoir valoriser leur passage dans les ateliers sur leur CV.

Un apport de moyens supplémentaires semble essentiel pour améliorer le fonctionnement de la blanchisserie, en faire un véritable atelier d'insertion. Jusqu'ici, le choix clair de l'atelier d'insertion n'a pas été fait. Les résidentes sont de la main d'oeuvre pour la blanchisserie, elles l'étaient également pour l'atelier ménage. La solution serait peut-être de réduire le nombre de contrats de production pour la blanchisserie.

Sans les ateliers, le service social s'adapterait et orienterait les résidentes sur des stages à l'extérieur.

Pour certaines, les ateliers sont un outil trop coûteux pour le nombre de résidentes auxquelles cela présente un intérêt.

LES RÉSIDANTES

12 résidentes ont été interrogées. Le choix de ces personnes a été orienté par le service social. La moyenne d'âge est de 35 ans. Les femmes interrogées ont entre 22 ans et 48 ans.

4 ont un niveau de CM2 ; 3 ont un niveau de collège général ; une a un BEP ; 2 ont le niveau de lycée et deux autres ont fait des études supérieures.

Les deux tiers ont donc un faible niveau scolaire.

10 ont déjà travaillé, certaines au noir. 2 n'ont jamais travaillé.

Les secteurs abordés le plus souvent sont le ménage, les gardes d'enfants ou de personnes âgées.

Les femmes interrogées correspondent au profil moyen des résidentes. (CF. rapport d'activité du service social).

7 femmes sur 12 ignoraient l'existence des ateliers avant leur admission à Pauline Roland. Ce ne serait pas une caractéristique mise en avant par les assistantes sociales ou conseillères de l'extérieur.

5 connaissaient l'existence des ateliers, mais certaines spécifient l'avoir appris lors de l'entretien d'admission.

Toutes pensaient alors qu'il s'agissait d'une bonne chose pour continuer à garder un contact avec le monde du travail, garder un rythme professionnel, obtenir une expérience utile dans la recherche d'emploi. Une précise que ça lui était égal, elle voulait absolument entrer à Pauline Roland.

3 ont travaillé dans l'atelier ménage, pendant 3 mois en moyenne.

Toutes évoquent spontanément l'apport financier et l'intérêt d'être occupée dans la journée, et la bonne ambiance de l'atelier. Pouvoir travailler dans les ateliers est important quand on est restée longtemps sans activité.

Pour l'une, cela lui a beaucoup apporté pour les méthodes de travail et elle estime que cela lui donne une référence qu'elle inscrit dans son CV. Elle n'a pas un avis précis sur le fait que les ateliers soient à l'intérieur de la structure, en tout cas, cela ne la gêne pas.

Pour une autre, cela ne lui a rien appris pour son emploi futur. Elle aurait souhaité ne rester qu'un mois dans l'atelier, mais guère plus. Elle se sentait obligée de travailler dans l'atelier, cela lui semblait fatiguant, et elle n'avait plus le courage de chercher un autre emploi ensuite. Elle se sentait déprimée, elle aurait préféré pouvoir chercher un emploi directement, ne pas rester dans le foyer, être à l'extérieur. Visiblement, elle ne correspondait pas au profil des ateliers.

L'une avait un tuteur, avec lequel cela s'est très bien passé. Une autre dit n'avoir eu un tuteur qu'à la fin de son passage dans l'atelier, et elle ne fait aucun commentaire à ce sujet. La troisième n'en avait pas particulièrement.

L'une d'elle exprime des critiques sur les différences de statut entre les résidentes et les AFIP et CES. Elle trouve que la situation entre les stagiaires est profondément inégalitaire. Elle aurait aimé obtenir un CES à Pauline Roland, même si un jour elle a un logement à l'extérieur, elle continuerait à travailler au foyer. Faire le ménage dans l'établissement ne la gêne aucunement, c'est son travail, elle apprécie de le faire n'importe où.

2 résidentes ont travaillé en couture. L'une pendant 2 semaines et demi, l'autre pendant 3 semaines.

C'était très intéressant pour toutes les deux, d'avoir une activité, de voir du monde, et d'apprendre des techniques en couture. L'ambiance est très calme et reposante dans l'atelier, c'était agréable. L'apport financier est non négligeable pour l'une, moindre pour l'autre.

Elles ont gardé des contacts, et l'une d'elle vient encore de temps en temps faire des travaux de couture dans l'atelier. Elle s'interroge sur le peu de résidentes affectées en couture. Elle a pu susciter des jalousies parce qu'elle y travaillait. Comment se fait la sélection ? Elle-même ne savait pas coudre, mais d'autres résidentes disent qu'il faut déjà savoir coudre pour y aller.

L'une avait un tuteur, l'autre non, mais le personnel est toujours disponible pour répondre aux questions.

9 résidentes ont travaillé en blanchisserie.

Plusieurs résidentes émettent des critiques envers le responsable de l'atelier : elles le jugent trop pointilleux sur les horaires et cela ne les motivent pas pour venir

travailler en blanchisserie. Le dialogue semble difficile entre certaines résidentes et le responsable.

Les résidentes évoquent également des conflits au sein de l'équipe du personnel : certains travailleraient beaucoup moins que d'autres, ce qui nuit au bon fonctionnement de l'atelier. L'ambiance est aussi tendue du fait des objectifs de production.

Certaines résidentes ont pourtant trouvé l'ambiance bonne, et le personnel sympathique.

Deux n'ont pas eu de tuteurs. Certaines disent n'avoir eu aucun contact avec leurs tuteurs, mais plus avec d'autres personnes de l'atelier. Pour deux d'entre elles, certains tuteurs feraient faire leur propre travail par les résidentes, et n'assumeraient pas leur rôle de tuteur.

Les 7 autres résidentes sont très satisfaites de leurs relations avec le personnel de l'atelier : elles expliquent qu'en plus des relations purement professionnelles, c'est important de pouvoir discuter avec quelqu'un, car elles se sentent seules en arrivant à Pauline Roland.

Nombreuses d'entre elles sont satisfaites de leur passage dans les ateliers, parce que cela leur permet d'être occupées et de travailler en équipe, et plus tard de trouver un emploi. C'est surtout très important pour les femmes qui n'ont pas travaillé depuis longtemps. Mais, c'est toujours en dépannage, en attendant d'avoir un emploi. Une expérience, même dans un secteur qu'elles ne connaissent pas est toujours bonne à prendre, car cela permet d'apprendre des techniques.

Certaines sont très critiques et estiment ne pas avoir appris des choses qui peuvent leur servir dans leur vie professionnelle. En revanche, elles ont appris à plier correctement et à repasser le linge, ce qui leur est utile dans la vie quotidienne.

La majorité des résidentes déplore l'insuffisante rémunération des ateliers. Mais, cela rapporte un peu d'argent, qui n'est pas négligeable. Pour certaines, c'est d'ailleurs les seules ressources, auxquelles elles peuvent prétendre. Elles estiment cependant qu'on les utilise à moindre coût, et que cela crée une situation inégalitaire, à l'intérieur de l'atelier, entre les CES et les résidentes. Le personnel serait plus

indulgent avec les AFIP et les CES, au prétexte qu'ils ont plus de difficultés professionnelles.

La majorité des résidentes interrogées ont suivi un stage à l'extérieur, plus spécifique par rapport à leur projet professionnel. Travailler dans les ateliers est souvent un préalable au stage, dans le but d'évaluer les compétences des résidentes, et de leur donner ou redonner l'approche d'un milieu professionnel.

Le fait que les ateliers soient à l'intérieur de la structure ne leur pose pas de problème. Elles jugent intéressant de connaître mieux le personnel de Pauline Roland, ainsi que les autres résidentes et les stagiaires extérieurs. C'est aussi très pratique pour les enfants, l'accès à la crèche et les repas du midi. Elles n'ont pas non plus de frais de transport.

Cependant, de par cette situation, les ateliers ne se situent pas dans la réalité professionnelle, c'est faciliter les choses aux résidentes. C'est bien sûr un peu différent pour les résidentes des Buttes-Chaumont. Les résidentes évoquent spontanément cette difficulté, mais pour elles, elles ont aussi besoin d'être un peu protégées, elles savent bien qu'il ne s'agit pas de la réalité du monde du travail, cependant, l'atelier est vécu comme une période de transition.

LES ATELIERS

A la question " pouvez-vous me décrire une journée de travail, en insistant sur les moments où vous êtes en contact direct avec les stagiaires ", personne ne cite spontanément la tenue du livret des stagiaires, ainsi que les entretiens menés auprès d'eux pour les remplir.

Tous expliquent répartir le travail et l'expliquer, puis contrôler régulièrement les gestes des stagiaires, et aider ceux qui éprouvent des difficultés.

Seul l'atelier ménage organise régulièrement des réunions d'équipe pour évoquer ensemble les problèmes particuliers, et discuter du fonctionnement général de l'équipe. L'atelier couture n'a, bien évidemment, pas besoin de formaliser autant ses rencontres, étant donné le nombre des encadrants. En revanche, rien n'est prévu à la blanchisserie.

Le personnel des ateliers se sent quelquefois un peu isolé du reste de l'établissement : ils aimeraient participer davantage à des réunions institutionnelles.

L'ATELIER COUTURE

Le nombre de stagiaires idéal est 6/7 par demi-journée. Cependant, lorsque ce sont des nouvelles, cela devient très difficile de pouvoir expliquer au mieux le travail. De ce fait, les conditions de travail peuvent être difficiles, car c'est contraignant et fatiguant. Une troisième personne dans l'encadrement permettrait d'être plus disponible pour les stagiaires. Les stagiaires accueillies devraient avoir un minimum de connaissances en couture pour accéder un niveau d'employabilité intéressant au terme de leur CES.

Le personnel encadrant apprécie de faire du tutorat et souhaite continuer à en faire. La formation AFPA leur a beaucoup apporté dans leur approche relationnelle des stagiaires : les méthodes enseignées pour la conduite des entretiens s'avèrent être

des outils très importants. L'élaboration d'aide individualisée est aussi un apport incontournable.

Les livrets de formation constituent une preuve écrite d'évaluation du travail du stagiaire, ce qui est très utile, tant pour le stagiaire que pour le formateur. Mais le remplir prend beaucoup de temps et c'est difficile de le faire au bon moment. Elles manquent aussi d'un espace spécifique pour remplir les livrets. Un bureau indépendant serait vraiment utile.

Elles ne constatent aucune différence entre le comportement des stagiaires extérieurs et le comportement des résidentes.

L'affectation des résidentes doit vraiment être fondée sur la cohérence du projet professionnel. Il ne faut pas affecter les femmes par défaut dans l'atelier couture. Les résidentes peuvent trouver du travail dans la retouche.

L'accueil de stagiaires extérieurs est une bonne chose, car sans elles, l'atelier ne fonctionnerait pas. Mais au-delà, c'est utile pour les résidentes de les confronter à un univers différent.

Les relations avec le service social sont bonnes, elle se rencontrent pour chaque évaluation avec la résidente.

Dans les suggestions pour améliorer l'atelier, les encadrantes demandent du meilleur matériel, car celui-ci est déficient, et cela pose des difficultés au quotidien. D'autant plus que les stagiaires dérèglent un peu les machines. Un bureau indépendant permettrait de mieux mener les entretiens avec les stagiaires en toute intimité, par rapport au reste de l'atelier.

L'ATELIER MÉNAGE

L'équipe est divisée en plusieurs groupes. Chaque groupe a une tâche bien délimitée à effectuer dans un temps également délimité : un roulement est institué afin de changer chaque semaine d'endroit à nettoyer.

Les conditions de travail ont été très délicates à la fin de l'année dernière, car l'atelier manquait de stagiaires et de résidentes. Aujourd'hui, çà se passe beaucoup mieux. Il y a 13 stagiaires à peu près, chacun en suit 3 ou 4. Cependant, les résidentes ne restent pas toujours suffisamment longtemps pour bien évaluer leurs aptitudes au travail.

L'ensemble de l'équipe apprécie de faire du tutorat, même s'ils peuvent rencontrer des difficultés à mener à bien leur mission de formation : quelquefois les stagiaires ne sont pas motivées, elles peuvent se montrer extrêmement désagréable avec l'équipe.

La formation AFPA a beaucoup intéressé l'équipe, surtout pour l'apprentissage d'une démarche d'accueil du stagiaire et de l'encadrement.

Dans la pratique, le principe du livret est utile pour montrer l'évolution du travail du stagiaire. Les résidentes ont pu montrer des réticences au début, mais désormais elles réclament leur livret. En terme de contenu, le livret ne fait pas l'unanimité : le langage peut apparaître trop strict pour bien se faire comprendre des stagiaires.

Personne ne souhaiterait ne plus être tuteur.

L'équipe constate une différence de comportement entre les stagiaires extérieurs et les résidentes. De façon générale, les stagiaires prennent leur travail avec plus de sérieux que les résidentes. Certaines de ces dernières ne sont pas motivées et peuvent se laisser complètement allées. Elles ne sont pas toujours ponctuelles et ne préviennent pas systématiquement quand elles vont être absentes.

Tous pensent travailler dans un atelier d'insertion, et non dans un atelier de production. Ce sont bien la qualité et les différentes techniques qui sont mises en avant pour mieux se préparer au monde du travail. De plus, l'équipe peut en constater les effets sur les stagiaires qui apprécient de venir travailler.

Chacun remarque le déclin de l'affectation des résidentes sur l'atelier ménage. Le service social les affecterait moins, car l'atelier ne serait pas utile pour leur projet : l'équipe de ménage n'est pas d'accord avec cette analyse.

Le passage dans les ateliers est important pour l'avenir professionnel des femmes, afin de leur donner des bases de travail. Une durée d'un mois peut être suffisante pour évaluer leurs compétences.

Les résidentes devraient être motivées différemment. Elles peuvent être influencées par celles qui ont quitté l'atelier pour ne pas venir. Mais souvent, elles ne recherchent pas véritablement un emploi et restent dans l'établissement.

Certaines personnes dans l'équipe se demandent si l'atelier ménage a une image positive auprès des femmes : elles ont l'impression quelquefois d'être dévalorisées, elles doivent bien faire comprendre qu'elles ne sont pas des femmes de ménage mais des formatrices.

L'ouverture de l'atelier aux stagiaires extérieurs est véritablement un plus. Les stagiaires extérieurs prennent plus au sérieux l'atelier, cela permet de faire réellement de l'insertion. C'est vraiment constructif de mélanger ces deux types de population, car l'approche est différente.

L'équipe a peu de contacts avec le service social : en général, lors de l'arrivée de la résidente sur l'atelier, ou en cas de problème, mais cela est suffisant, sauf pour une personne. Cependant, le livret du service social n'est pas assez rempli, seul le livret du stagiaire est rédigé.

L'équipe présente de nombreuses suggestions pour améliorer le fonctionnement de l'atelier.

- plusieurs personnes revendiquent un besoin en formation pour mieux appréhender les personnes en difficulté. Elles se sentent démunies devant l'expression d'un malaise, et aimeraient mieux comprendre certaines réactions un peu brutales des stagiaires et résidentes. Elles aimeraient suivre une formation en psychologie, ou d'approches des différentes cultures.
- Ils ont besoin des réunions hebdomadaires avec le psychologue. C'est très important pour travailler avec plus de sérénité. D'autant plus que les femmes se confient assez facilement.
- L'affectation des résidentes devraient se dérouler autrement : il faudrait mieux expliquer l'apport des ateliers en terme d'évaluation et non en terme d'obligation.

Sinon, cela produit un effet repoussoir sur les résidentes. La rémunération des résidentes devraient également être encore un peu augmentée pour se rapprocher du taux horaire du SMIC.

- Le service social et la direction devraient être plus contraignants avec les résidentes, et les obliger à maintenir une régularité dans leur fréquentation dans l'atelier.

- Un dispositif serait à mettre en place pour les stagiaires extérieurs : il semble important de compléter ce stage avec un autre stage, en alphabétisation ou auprès des personnes âgées. Et trouver un moyen de motiver les CES à chercher un emploi. Sinon, elles ne trouvent rien à la fin des 3 ans.

- Des critiques ont été formulées sur la qualité du travail de l'entreprise privée qui effectue le ménage le soir. Il faudrait revoir ce qu'elle fait.

L'ATELIER BLANCHISSERIE

Le personnel revendique plus de stagiaires pour pouvoir effectuer réellement sa mission de tutorat. Le chiffre idéal serait 15 stagiaires le matin, 15 stagiaires l'après-midi. Car, lorsqu'il manque du monde en blanchisserie, ce sont les stagiaires qui assurent aussi la production et les tuteurs n'ont pas le temps de leur expliquer le travail. Le problème est un déficit d'affectation des résidentes à certaines périodes. Le nombre des stagiaires est trop variable pour favoriser une organisation stable et sereine de l'atelier.

Sinon, les conditions de travail sont bonnes, elles sont surtout beaucoup plus souples que dans le privé : les stagiaires ont quand même le temps de souffler régulièrement.

Certains demandent plus de personnel. Le déficit de personnel allié au manque de performance des machines met parfois l'atelier dans des situations extrêmement difficiles. Les machines tombent régulièrement en panne. Certains demandent pourquoi des CES ne pourraient pas être embauchés quand des postes sont disponibles.

Certains ne voulaient pas faire la formation AFPA. Celle-ci leur a été imposée, tout comme leur rôle de tuteur.

La quasi totalité du personnel trouve intéressant sa nouvelle fonction de tuteur, même si la rédaction du livret n'est pas une chose évidente pour chacun. Cela donne des responsabilités et renforce les liens dans l'équipe. Mais tous déplorent le manque de moyens pour mener au mieux la formation des stagiaires. Deux personnes ne se sentent pas doués pour être tuteur.

La formation AFPA a intéressé de nombreuses personnes, car elle a permis au personnel de mieux maîtriser le dialogue avec les stagiaires, notamment pour expliquer le travail et transmettre son savoir. La qualité de l'accueil des stagiaires a pu être améliorée. Cela a été également bénéfique pour l'équipe.

La deuxième année fut plus enrichissante que la première. Elle a donné un cadre pour le monitorat.

Beaucoup regrette de ne pas avoir suffisamment d'informations sur les résidentes. Ils ne demandent pas à connaître le détail de leur vie privée, mais mieux connaître les conditions dans lesquelles elles viennent en ateliers, leur permettraient de mieux appréhender les réactions des unes et des autres, surtout lorsque la résidente a des graves difficultés personnelles. Cela leur donnerait des indications pour

l'évaluation des stagiaires. Le service social pourrait donc transmettre plus d'informations avant l'arrivée de la résidante, et ensuite, donner des indications sur le devenir de la résidante. En effet, le personnel s'interroge sur l'utilité des livrets de formation, parce qu'il n'a jamais de retour sur la situation professionnelle de la résidante, à la fin de son stage.

Le temps pour l'évaluation des stagiaires n'est pas suffisamment organisé. Le personnel demande un lieu déterminé pour remplir les livrets ; les remplir dans le vestiaire est loin de garantir l'intimité nécessaire à ce temps d'évaluation. De plus, les évaluations sont bâclées quand l'atelier a trop de travail au regard du nombre de stagiaires.

Le personnel estime avoir besoin de temps et de plus de pratique pour améliorer le tutorat. Par ailleurs, les résidentes ne passent pas toujours assez de temps pour pouvoir être évaluées correctement.

Les livrets sont encore à améliorer. Le personnel se sent très mal à l'aise avec certaines questions qui concernent l'hygiène de la personne. Cela ne leur est pas toujours facile de porter un jugement très technique sur le travail des stagiaires. Le contenu du livret est souvent trop ardu pour les stagiaires, surtout pour les personnes illettrées.

Il y a quelques tensions entre les stagiaires extérieurs et les résidentes, parce qu'ils n'ont pas le même statut et ils font le même travail. Les résidentes sont, de ce fait, moins motivées pour travailler. Il y a également des différences parce que les résidentes sont logées : en effet, elles peuvent être appelées à n'importe quel moment pour effectuer des démarches. Beaucoup ne sont pas ponctuelles.

Elles se sentent à certains moments dans la toute puissance, car elles essaient d'être soutenues par le service social en cas de litiges avec le personnel des ateliers. Celui-ci a moins de prises sur les résidentes que sur les stagiaires extérieurs.

C'est souvent plus délicat avec les résidentes, de part leur situation personnelle : elles se trouvent dans une période de transition, elles sont plus agressives, elles peuvent vivre leur travail en atelier comme une punition. C'est plus facile avec les stagiaires qui ont leur propre logement.

Les résidentes ne sont pas motivées par leur rémunération.

La plupart du personnel a le sentiment de travailler dans un atelier de production plutôt que dans un atelier d'insertion. Ils estiment ne pas avoir assez de

temps pour faire de l'encadrement. C'est vraiment difficile de concilier ces deux objectifs.

Le nombre de résidentes a baissé depuis un an, un an et demi, et elles restent moins longtemps. Un peu plus d'un mois est pourtant nécessaire pour évaluer les compétences professionnelles des résidentes.

Le personnel ne connaît pas précisément les raisons de cette situation, mais le manque d'homogénéité des statuts parmi les stagiaires, et la dépréciation de celui des résidentes y sont bien évidemment pour beaucoup. Un véritable contrat pour les résidentes arrangerait considérablement les choses. Elles seraient assurément plus motivées.

L'accueil de stagiaires extérieurs est un plus pour l'atelier. Cela permet aux résidentes de discuter avec d'autres personnes, quelquefois de s'entraider. Des amitiés se créent. Cela dynamise aussi l'atelier, car les stagiaires extérieurs sont souvent plus motivés pour le travail.

Le personnel a peu de rapports avec le service social, et même, les relations sont souvent tendues. Certains tuteurs se sentent un peu dévalorisés par le service social.

Lorsqu'une résidente arrive dans l'atelier, elle est présentée à Monsieur Masson. Les contacts téléphoniques se passent le plus souvent entre les responsables de l'atelier et le service social. C'est dommage parce que ça ne met à l'écart les tuteurs, et cela ne les responsabilise pas.

Les réunions entre les deux équipes manquent indéniablement pour faire un point collectif. Mais, le personnel aimerait également un entretien rapide avant l'arrivée de la résidente, pour avoir plus d'informations, et mieux pouvoir se comporter ensuite avec la résidente. Ils aimeraient aussi avoir un contact régulier, en cas de difficulté avec la résidente ou de départ imprévu de l'atelier. Ils ne sont, en effet, pas toujours au courant, lorsque la résidente a un rendez-vous à l'extérieur, ou lorsqu'elle a trouvé un stage ou du travail.

Les réunions organisées au cours de l'année dernière avaient eu un impact bénéfique, tant sur les relations entre les deux services, que pour le travail à l'intérieur de l'atelier. Ces réunions ont du être interrompues car la blanchisserie manquait trop de main d'oeuvre.

La production devrait pouvoir gagner en qualité, mais jusqu'ici, l'atelier manque de moyens, tant pour la formation des stagiaires que pour la production elle-même.

Les camions ne sont pas aux normes d'hygiène, le linge sale et le linge propre sont trop proches l'un de l'autre. Le matériel est obsolète, ce qui d'une part, engendre des retards dans la production, et d'autre part, ne permet pas de former les stagiaires aux techniques d'aujourd'hui.

L'entente dans l'équipe est plutôt bonne, sauf en période de surmenage. Des tensions existent, à la fois entre les agents, et entre les agents et le responsable.

Certains agents pensent que d'autres ne travaillent pas suffisamment. Ils ont aussi des difficultés de communication avec le responsable, qui serait trop strict avec les stagiaires, les traiterait comme n'importe quel personnel, sans prendre en compte la dimension d'insertion.

L'ATELIER CUISINE

L'atelier cuisine présente plusieurs difficultés particulières.

Les horaires mobiles des agents ne leur permettent pas de rencontrer très régulièrement leurs stagiaires.

Par ailleurs, les horaires sont difficiles pour les résidentes qui ont des enfants. De plus, un délai de trois semaines est requis avant de pouvoir travailler en cuisine, car la résidente doit passer une visite médicale.

Lorsque l'équipe est au complet, les conditions de travail permettent à la fois d'assurer la production et le tutorat. Mais, très souvent, un cuisinier se retrouve seul et ne peut s'occuper des stagiaires.

Les agents apprécient de faire du tutorat, à condition de le faire avec un mode de fonctionnement clair, et avec des moyens suffisants.

La façon de travailler d'aujourd'hui n'apporte pas beaucoup de satisfactions. Le personnel s'impliquerait plus avec d'autres moyens.

Le tutorat permet de donner confiance aux agents, de valoriser leur travail. Personne souhaiterait ne plus être tuteur.

La formation AFPA a été amenée de façon autoritaire et cela a braquée l'équipe. Elle s'est étalée sur une période (3 ans), perçue comme étant trop longue. Beaucoup était sceptique sur la mise en oeuvre du tutorat. Le contenu de la formation est jugé relativement intéressant, mais difficile à mettre en pratique.

Elle a pourtant été bénéfique, notamment dans la façon d'aborder les stagiaires afin de régler leurs problèmes, et de leur expliquer le travail à effectuer. C'était également intéressant d'être mélangés avec les agents des autres ateliers.

Le travail des stagiaires est évolutif suivant les compétences et l'implication de la personne. Ils peuvent rester à la pluche dans un premier temps. Mais dès qu'ils en ont la capacité et la motivation, ils passent à la préparation des entrées. Les faire participer à la préparation même des repas n'est pas évident, lorsque la cuisine manque de personnel. Cependant, une réflexion est prévue pour organiser un éventuel roulement prédéterminé des tâches à mener par les stagiaires.

Les livrets de formation conviennent en général au personnel, et son existence peut aider à mobiliser le stagiaire sur son travail. C'est un bon outil pour juger de la progression du stagiaire.

Le contenu des livrets de formation ne fait pas l'objet des mêmes critiques à la cuisine que dans les autres ateliers : en effet, la question de l'hygiène des agents est indispensable en cuisine. Ainsi, les questions dans ce domaine doivent absolument figurer dans le livret du stagiaire.

Cependant, plusieurs tuteurs n'ont jamais rempli les livrets de formation. Les responsables de l'équipe les ont rempli pendant quelques temps, mais désormais, ça va changer. Il est vrai qu'il est difficile de trouver un bon moment pour partir de l'atelier remplir les livrets, et se faire remplacer.

L'hygiène pose de graves problèmes en cuisine : certains stagiaires extérieurs ont une hygiène déplorable et les chefs de service éprouvent des difficultés à les envoyer se doucher quotidiennement avant de commencer leur travail. Ils demandent une plus grande sélection au départ, et des mesures de contrôle régulières. De façon plus générale, certains stagiaires extérieurs ont un comportement très difficile : ils sont démotivés et passifs, et ont du mal à progresser. L'absentéisme est très important. Certains ont également des problèmes d'alcoolisme. Le personnel remarque que les responsables sont trop souples avec stagiaires pour ces problèmes : il faudrait être notamment plus strict sur les absences injustifiées.

Le personnel porte un jugement critique sur l'efficacité des CES comme outil de réinsertion. Ils considèrent avoir beaucoup de stagiaires dont la réinsertion est impossible, car ces personnes sont, soient proches de la retraite, soient très malades, soient complètement démotivés. La cuisine est rarement leur véritable projet professionnel. C'est très décourageant pour le personnel.

Il n'y a pas de différences de comportements entre les résidentes et les stagiaires extérieurs : tout dépend du caractère de la personne.

En revanche, il y a une différence de relations entre les tuteurs et les résidentes ou les stagiaires. En effet, il est difficile d'avoir une relation hiérarchique stable, alors que la cuisine est à la fois la partie hôtelière de l'institution, et le lieu de stage des résidentes. C'est difficile dans ce cas de faire la césure entre la vie privée et la formation professionnelle.

Le personnel ne s'explique pas vraiment le fait qu'il n'y ait plus aucune résidante en cuisine.

L'atelier cuisine n'est pas valorisée dans l'institution. Les stages à l'extérieur sont sans doute plus valorisés.

Quand certaines travaillaient dans l'atelier, ce n'était pas toujours évident parce qu'elles avaient souvent des rendez-vous avec le service social, ou des démarches à faire à l'extérieur, et elles ne respectaient pas tellement les horaires. De ce fait, c'était impossible de planifier leur travail. Le service social et la direction sont trop souples par rapport aux résidentes.

Dans tous les cas, il ne faut pas imposer aux résidentes de venir en cuisine, sinon, elles ne font aucun effort et sont toujours absentes. Leur salaire est démotivant.

Le personnel regrette qu'il n'y ait plus de résidentes en cuisine.

Le personnel a le sentiment de travailler autant dans un atelier de production que dans un atelier d'insertion, sauf à certaines périodes où il manque trop de personnes pour bien faire le tutorat. Dans ces circonstances, le personnel ne fait que montrer les tâches à exécuter.

L'ouverture de la cuisine aux stagiaires extérieurs est approuvée par le personnel. Cela donne une vue de l'extérieur sur l'atelier.

Le personnel a rarement des contacts avec le service social. Les relations ne sont pas toujours très bonnes. Lorsque des résidentes étaient encore en cuisine, c'est toujours Monsieur Bergamelli qui se chargeait de contacter les résidentes. Le personnel regrette de ne pas pouvoir téléphoner directement au service social, et de manquer de certaines informations sur la situation des résidentes, notamment pour celles qui sont illettrées. Des réunions auraient même pu être organisées.

La coordination entre les tuteurs est à revoir : chacun explique sa propre méthode de travail. Ce n'est pas toujours évident pour les stagiaires. Une réflexion est engagée pour mettre en place des supports papiers permettant d'uniformiser les pratiques professionnelles.

Certains membres du personnel regrettent de ne pas participer plus souvent à des réunions institutionnelles, et se sentent un peu isolés par rapport au reste de l'établissement.

