

**RÉNOVER LES CONDITIONS D'HEBERGEMENT ET
D'ACCOMPAGNEMENT EN CHRS : HUMANISER LE CADRE
DE VIE POUR REDYNAMISER LA MISSION D'INCLUSION
SOCIALE**

Boris RUZE

Remerciements

Je tiens à remercier l'APRADIS d'Amiens, la responsable du pôle Encadrement/Management et son équipe de formateurs (avec une pensée particulière pour mon guidant mémoire), pour leur disponibilité et la qualité de leurs enseignements.

Je remercie mes collègues de formation CAFDES 2021, pour les bons et les moins bons moments partagés dans cette aventure et leur soutien.

Je remercie Monsieur Bruno Bianchi pour m'avoir lancé et accompagné dans cette formation.

Je tiens également à remercier mon Assistante de Direction, Virginie Clidière pour son aide technique précieuse.

Et pour finir évidemment un grand merci à mes proches pour leur compréhension et leur indéfectible soutien.

Sommaire

Introduction	5
1 Présentation du contexte socio-économique : d'une politique "assistencielle" vers l'inclusion des personnes en précarité	4
1.1 L'évolution du contexte socio-économique des CHRS : de l'assistance des pauvres au moyen âge vers l'inclusion des personnes en précarité au XXIème siècle	4
1.1.1 L'accueil et l'assistance des pauvres du moyen âge au XXIème siècle.....	4
1.1.2 La question de la réinsertion : d'une logique de reclassement à une logique de réinsertion sociale.....	7
1.1.3 L'émergence des politiques d'insertion face à la multiplication des situations de pauvreté	9
1.1.4 De l'autonomie à l'inclusion : vers une reconnaissance de la citoyenneté.....	12
1.1.5 La philosophie du Logement d'Abord : vers un changement de paradigme	18
1.2 Un écueil à l'inclusion : la saturation et l'inadaptation des dispositifs de droits communs	20
1.2.1 Les différents types de places d'hébergement généraliste.....	20
1.2.2 Le logement social.....	23
1.2.3 L'insuffisance des ressources	26
1.2.4 Les freins liés aux parcours individuels.....	27
1.3 Conclusion de la première partie	29
2 Une Association au cœur de la lutte contre les exclusions	30
2.1 Histoire de l'Association "Les Compagnons"	30
2.1.2 But de l'Association	32
2.1.3 Le projet Associatif	32
2.1.4 L'Association aujourd'hui	33
2.2 Les CHRS "148" et "137" des établissements hors du temps : les enjeux de la rénovation	34
2.2.1 Les CHRS "148" et "137"	34
2.2.2 Un public exclu et dans une grande précarité	40
2.2.3 Caractéristiques du public accueilli aux CHRS "148" et "137".....	42
2.2.4 Une organisation de l'accompagnement centrée sur une approche globale de la personne.....	44
2.3 Un diagnostic au service du futur projet à développer	48
2.3.1 Une inadéquation des prestations aux besoins et attentes des	

personnes confirmée par des outils de diagnostic interne.....	48
2.3.2 Eléments de diagnostic externe.....	50
2.3.3 Créer les conditions d'une amélioration de la qualité de l'hébergement et de l'accompagnement pour garantir la pérennité de nos CHRS:les enjeux de demain	51
2.4 Vers une conclusion.....	54
3 Un projet d'humanisation des CHRS pour redynamiser la mission d'inclusion sociale.....	55
3.1 Une stratégie de direction des choix et des opportunités	55
3.1.1 Des opportunités et des forces pour préparer une "humanisation" des CHRS "148" et "137"	56
3.1.2 Les principes du projet.....	57
3.1.3 Les objectifs du projet.....	59
3.1.4 Le parcours d'hébergement d'insertion vers l'inclusion sociale : la colonne vertébrale du projet.....	59
3.1.5 Diversifier, transformer, rendre plus inclusive l'offre de service des CHRS "148" et "137"	60
3.1.6 Une nécessaire stratégie de maîtrise des coûts et de financement.....	62
3.1.7 Une nécessaire anticipation de l'élaboration d'un nouveau projet d'établissement.....	63
3.1.8 De la réécriture des outils de la loi 2002-2 du 2 janvier 2002, rénovant l'action sociale et médico-sociale	64
3.2 Le pilotage du projet : sa mise en œuvre, sa planification, une posture de management	65
3.2.1 Accompagner le changement	65
3.2.2 S'appuyer sur une temporalité	67
3.2.3 S'appuyer sur une communication mobilisatrice	69
3.2.4 Une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences pour favoriser l'émergence de nouvelles compétences au service du projet.....	71
3.2.5 Le déploiement des prestations par la mobilisation des partenaires	73
3.3 Vers une évaluation : inscrire ce projet dans une démarche d'amélioration continue de la qualité des prestations	76
3.3.1 L'évaluation de la mise en place du projet	76
3.3.2 Les indicateurs d'évaluation des objectifs du projet	77
Conclusion	79
Bibliographie	81
Liste des annexes	/

Liste des sigles utilisés

AHI : Accueil Hébergement Insertion
ANAH : Agence Nationale de l'Habitat
AES : Accompagnant Educatif et social
ALUR : Accès au Logement et un Urbanisme Rénové
APA : Allocation Personnalisée d'Autonomie
ARS : Agence Régionale de Santé
AS : Assistante de Service Social
ASEL : Action socio-Educative liée au Logement
ASHR : Aide Sociale à l'Hébergement et la Réadaptation Sociale
AVDL : Accompagnement Vers et Dans le Logement
BOP : Budget Opérationnel de Programme
BIP : Bureau International du Travail
CA : Conseil d'Administration
CADA : Centre d'Accueil pour les Demandeurs d'Asile
CAHU : Centre d'Accueil et d'Hébergement d'Urgence
CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles
CAVA : Centre d'Aide à la Vie Active
CCAS : Centre Communal d'Action Sociale
CDC : Caisse des Dépôts et Consignation
CDS : Chef des Services Socio-éducatifs
CESE : Conseil Economique Social et Environnemental
CHI : Centre Hospitalier Inter Départemental
CHRS : Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale
CHS : Centre d'Hébergement et de Stabilisation
CIP : Conseillère en Insertion Professionnelle
CMP : Centre Médico Psychologique
CODIR : Comité de Direction
COFIL : Comité de Pilotage
CPOM : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens
CSAPA : Centre de Soins, d'Accompagnement et de Prévention en Addictologie
CSE : Conseil Social et Economique
CVS : Conseil de la Vie Sociale
DALO : Droit au Logement Opposable
DDASS : Directions Départementales des Affaires Sanitaires et Sociales
DDT : Direction Départementale des Territoires

DDETS : Direction Départementale de l'Emploi du Travail et des Solidarités

DIHAL : Délégation Interministérielle à l'Hébergement et à l'Accès au logement

DIRRECTE : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

DREES : Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques

DRIHL : Direction Régionale et Inter régionale de l'Hébergement et du Logement

DUD : Document Unique de Délégation

DUERP : Document Unique de l'Evaluation des Risques Psycho-sociaux

ELAN : Evolution du logement et de l'accès au numérique

ENC : Etude Nationale des Coûts

EPHAD : Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes

ES : Educateur Spécialisé

ESAT : Etablissement ou service d'Aide par le Travail

ESMS : Etablissements Sociaux et Médico-Sociaux

ETP : Equivalent Temps Plein

FAS : Fédération des Acteurs de la Solidarité

FEANTSA : Fondation Européenne des Associations Nationales Travaillant avec les Sans-abris

FNARS : Fédération Nationale des Associations de Réinsertion Sociale

FSL : Fond de Solidarité Logement

GHAM : Groupe Homogène d'Activités et de Missions

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GUL : Garantie Universelle des Loyers

HAS : Haute Autorité de Santé

HCLPD : Haut Comité pour le Logement des Personnes Défavorisées

HLM : Habitat à Loyer Modéré

INSEE : Institut National des Etudes Economiques

IML : Intermédiation Locative

IRES : Institut de Recherches Economiques et Sociales

LEC : Loi Egalité Citoyenneté

ME : Moniteur Educateur

MDPH : Maison Départementale des Personnes Handicapées

MOLLE : Mobilisation pour le Logement et la Lutte contre les Exclusions

PCH : Prestations de Compensation du Handicap

PDAHLPD : Plan Départemental d'Accès à l'Hébergement et au Logement pour les Personnes Défavorisées

PE : Projet d'Etablissement

PLAI : Prêt Logement Aidé d'Insertion

PP : Projet Personnalisé
RMI : Revenu Minimum d'Insertion
RSA : Revenu de Solidarité Active
SAAD : Service d'Aide et d'Accompagnement à Domicile
SAMSAH : Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adulte Handicapés
SATO : Service d'Aide aux Toxicomanes de l'Oise
SAVS : Service d'Accompagnement à la Vie Sociale
SMIC : Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance
SDF : Sans Domicile Fixe
SIAO : Service Intégré d'Accueil et d'Orientation
SNE : Système National des Enregistrements
SPIP : Services Pénitentiaires d'insertion et de Probation
SSIAD : Service de Soins Infirmiers à Domicile
SUR : Solidarité Renouvellement Urbain
S.W.O.T : Strength (Force) Weakness (Faiblesse) Opportunitie (Opportunité) Theats (Menace)
USH : Union Social pour l'Habitat
TIG : Travail d'Intérêt Général
UE : Union Européenne
ZAC : Zone d'Activité Commerciale

Introduction

En 2020, La Fondation Européenne des Associations Nationales Travaillant avec les Sans-abris (FEANTSA) et la Fondation Abbé Pierre estiment à 700 000 le nombre de personnes sans domicile¹ dormant à la rue ou en hébergement d'urgence ou temporaire sur une nuit dans l'Union européenne². Il s'agit d'une augmentation de 70% en 10 ans.

Plus de 10 millions de ménages seraient privées de logement, 35 millions occuperaient un logement surpeuplé. Malgré l'absence d'une définition commune du sans-abrisme dans l'Union Européenne (UE) qui rend la comparaison difficile, il apparaît que les hausses de personnes en situation de mal logement sont spectaculaires partout en Europe.

En France, la dernière étude statistique de l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) de 2012 concernant les personnes sans domicile fait état de *« 103 000 adultes qui ont utilisé au moins une fois les services d'hébergement ou de restauration dans les agglomérations de 20 000 habitants ou plus. Parmi ces personnes, 81 000 adultes étaient sans domicile ; ils étaient accompagnés de 30 000 enfants. Plus de la moitié de ces adultes étaient de nationalité étrangère. En incluant les 8 000 sans-domicile des communes rurales et des petites agglomérations et les 22 500 personnes en Centre d'Accueil pour Demandeur d'Asile (CADA), 141 500 personnes étaient sans domicile en France métropolitaine début 2012, soit une progression de près 50% depuis 2001 ³»*.

Aujourd'hui la situation ne s'est pas améliorée puisque selon le dernier rapport 2020 de l'état du mal logement en France de la Fondation Abbé Pierre, 4 millions de personnes sont mal logées (soit 6% de la population) dont 902 000 privées de logement personnel et 3 953 000 vivants dans des conditions de logement très difficiles. A cela s'ajoute 12,1 millions de personnes dans une situation de fragilité par rapport au logement principalement due au surpeuplement de ce dernier, la précarité financière et énergétique.

Tous ces indicateurs rendent compte d'une véritable crise du logement qui risque de s'amplifier des suites de la crise sanitaire liée au Covid-19 qui impacte de plein fouet la situation économique des ménages les plus modestes et intermédiaires. Cela provoque des tensions budgétaires venant menacer le maintien du logement⁴ et accroître le seuil de pauvreté.

¹ Selon la définition de l'INSEE : *« une personne est dite sans domicile si elle a passé la nuit précédent l'enquête dans un lieu non prévu pour l'habitation (on parle de sans-abri), ou dans un service d'hébergement. »*

² 5^{ème} regard sur le mal-logement en Europe 2020, Fondation Abbé-Pierre-FEANTSA.

³ INSEE, juillet 2013 : *« L'hébergement des sans- domicile en 2012, des modes d'hébergement différents selon les situations familiales. »* Première n°1455,4p.

⁴ Une récente étude de l'Institut de Recherches Economiques et Sociales (IRES) estime que 6 à 7 millions de français auront du mal à payer leur logement dans plusieurs mois.

L'observation du public sans-domicile est donc un enjeu majeur des politiques publiques, au niveau européen, national et local même s'il n'existe malheureusement pas de statistiques permettant de la quantifier et qualifier précisément.

Doté d'une expérience professionnelle de plus de vingt dans le champ de l'insertion sociale dont plus de dix ans en qualité de cadre de direction je me présente en tant que Directeur d'une Association loi 1901, Les compagnons, à Creil (60)⁵, qui est spécialisée dans l'insertion sociale et professionnelle de personne en situation de précarité et qui gère tout un panel d'établissements du secteur Accueil Hébergement Insertion (AHI). Je centrerai l'objet de mon étude plus particulièrement sur deux de ses Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS) dont les conditions d'accueil en hébergement collectif ne sont plus adaptées aux besoins et attentes du public et dont un des bâtiments n'est plus en conformité avec les normes de l'habitat.

En accord avec le Conseil d'Administration (CA) je pilote en lien avec l'équipe de direction un programme d'humanisation⁶ de ces établissements. Au-delà de l'aspect architectural ce projet est l'opportunité de ma position de directeur de venir interroger et transformer le projet d'établissement, de le (re)positionner sur un territoire, de créer une offre de service en adéquation avec les besoins et attentes du public pour garantir leurs droits et favoriser leur inclusion sociale. Dans une vision plus large, il s'agit également de répondre du mieux possible aux besoins recensés par le Plan Départemental d'Accès au Logement à l'Hébergement pour les Personnes Défavorisées (PDALHPD) , de la lutte contre l'exclusion et le sans-abrisme.

En ce sens, le développement d'un tel projet appelle les questions suivantes : Quels sont les leviers pour transformer le CHRS en un lieu proche d'un « chez soi » ? Comment ce lieu peut-il offrir à la fois protection pour les personnes et transition vers le relogement ? Quelles sont les bonnes pratiques à mobiliser pour articuler au mieux accompagnement personnalisé et collectif ? Comment accompagner et impliquer les professionnels (et les usagers) dans ce projet ? Comment optimiser les moyens financiers ?

Des conditions d'accueil et d'accompagnement individualisées de chaque personne au cours de son séjour, l'évaluation du chemin parcouru et la transition vers l'accès au logement et à l'autonomie représentent aujourd'hui pour le CHRS, les différents acteurs professionnels et plus largement pour l'Association un enjeu politique, économique, organisationnel, sociétal et projectif déterminant.

Les politiques publiques et les représentations liées au sans-abrisme ont largement évoluées au cours du siècle dernier et plus encore ces dernières années. Avec la loi 2002.2,

⁵ Ville qui concentre le plus de pauvreté en Picardie :70%de la population est défavorisée selon le PDALHPD de l'Oise 2014-2020,16P.

⁶ Les projets d'humanisation concernent la réhabilitation sous certaines conditions, de structure d'hébergement grâce notamment à des subventions de l'Agence Nationale de l'Habitat (ANAH).

l'apparition du Droit au Logement Opposable (DALO) en 2007 et la mise en œuvre du principe de continuité dans les Centres d'Hébergement d'Urgence (CHU), on assiste à un véritable tournant dans la politique de lutte contre l'exclusion. Ne parle-t-on pas d'ailleurs aujourd'hui de politique de l'inclusion sociale ? Ce droit au logement a clairement été présenté le 11 septembre 2017 à Toulouse par le Président de la République dans le cadre du plan quinquennal pour le logement d'abord et la lutte contre le sans-abrisme (2018-2022).

Concrètement le principe de l'individualisation de l'accueil et de l'accompagnement doit remplacer progressivement le tout collectif de l'institution. Le « logement d'abord ⁷ » institue une priorité au logement ordinaire et accompagné rompant ainsi avec une logique en « escalier » si longtemps approuvée et partagée. Il pose comme fondamental la capacité d'autonomie et le droit à l'intimité des personnes accueillies. C'est à dire qu'à défaut d'une orientation possible vers le logement, c'est l'hébergement vers le « diffus » qui doit être privilégié et la notion de « chez soi » doit absolument primer dans les centres d'hébergement. A cet effet, les plans d'humanisation mis en place depuis la loi du 25 mars 2009 dite loi Molle (loi de Mobilisation pour le Logement et la Lutte contre les Exclusions) viennent renforcer cette volonté.

Même si ces évolutions vont dans le sens d'une demande de plus en plus forte chez les personnes de pouvoir bénéficier d'une individualité complète en termes de prestations cela implique pour tous les acteurs un questionnement nécessaire des pratiques et des représentations.

Dans une première partie je vais m'attacher à présenter le contexte socio-économique et l'évolution des politiques publiques en matière d'aide sociale à l'hébergement et au logement social.

La deuxième partie sera consacrée à la présentation de mon association, son organisation et les CHRS « 148 » et « 137 ». Cela me permettra de poser un diagnostic et une analyse à travers une étude de l'évolution des besoins et des attentes des personnes, de la législation et des enjeux à prendre en considération pour faire évoluer le projet d'établissement.

La troisième partie sera consacrée à ma stratégie de direction. C'est à dire l'élaboration d'un projet de réhabilitation dit « d'humanisation » de ces CHRS ayant pour visée unique une adéquation des prestations d'hébergement et d'accompagnement avec les besoins et attentes du public. La pérennité de l'établissement, sa modernisation, son inscription et son ouverture territoriale devront favoriser une meilleure inclusion sociale des personnes.

⁷ Le logement d'abord « Housing First » en anglais est un programme élaboré par le Dr Sam Tsember (Psychiatre) dans les années 1990 à New York pour mettre fin au sans abris des personnes souffrant de troubles ou pathologies mentales sévères en totale rupture sociale, avec un besoin élevé d'accompagnement médico-social et qui consiste à privilégier l'accès direct à l'hébergement individuel. En France cette expérimentation porte le nom d'un « chez soi d'abord ».

1 Présentation du contexte socio-économique : d'une politique « assistancielle » vers l'inclusion des personnes en précarité

Pour mieux éclairer la compréhension et l'analyse des CHRS, je souhaiterai tout d'abord par une approche historique et sociologique de l'aide sociale à l'hébergement repérer ce qui est institué par les CHRS pour répondre aux situations des personnes en grande précarité sociale. Les logiques qui y sont à l'œuvre trouvent leur expression dans la construction temporelle de l'aide à l'hébergement et à l'insertion et permettent d'approcher toute la complexité d'un CHRS. En accueillant un public extrêmement diversifié dans ses origines et composantes sociales et culturelles, les problématiques individuelles des personnes interrogent constamment les actions et pratiques des professionnels qui y exercent mais aussi le cadre institutionnel. Le secteur AHI a fondé ses interventions sur des situations multiformes de pauvreté, d'exclusion et de disqualification sociale éprouvées par des groupes sociaux de plus en plus large.

1.1 L'évolution du contexte socio-économique des CHRS : de l'assistance des pauvres au moyen âge vers l'inclusion des personnes en précarité au XXI siècle

Les réponses d'intervention sociale que les CHRS proposent aujourd'hui, ont pour origine la question ancienne de la pauvreté et de ses modes de régulation sociale et économique. La notion de pauvreté et ses représentations ont évolué avec le temps.

1.1.1 L'accueil et l'assistance des pauvres du moyen âge au XXIème siècle

A) De la pauvreté

C'est l'église catholique qui principalement prendra en charge l'accueil et l'assistance des pauvres, depuis le moyen âge jusqu'à la révolution française, par l'intermédiaire du clergé et des ordres religieux consacrés à la charité.

Aux XIVème et XVème siècles, le vagabondage et la mendicité sont considérés comme des crimes et punis notamment par un édit de 1354. C'est l'époque des asiles, des hôpitaux généraux qui ressemblent beaucoup plus à des prisons qu'à des lieux de soins. Ils accueillent les « indigents et les pauvres malades : femmes, enfants, et vieillards ». La charité s'exerce alors envers les pauvres « connus », les vagabonds sont eux chassés, voir arrêtés et emprisonnés.

En 1544, création du premier bureau des pauvres à Paris. C'est dans un cadre religieux que le principe d'assistance va évoluer par l'intervention du pouvoir royal.

C'est dans la France du XVIIème siècle qu'une nouvelle catégorie de population est forgée, le « pauvre ». Tandis que sous l'influence de Vincent de Paul, de nombreuses congrégations charitables sont créés pour nourrir, soigner, et éduquer les pauvres, Jean

Baptiste COLBERT (1619-1683), ministre de Louis XIV, généralise l'enfermement des mendiants et errants dans les hôpitaux généraux, dans le but d'éradiquer les « désordres » causés par les pauvres. Dans les hôpitaux, la mise au travail de cette main d'œuvre bon marché va contribuer au développement des manufactures. Cet enfermement devient la doctrine officielle au XVIIIème siècle, on assigne alors à l'hôpital trois objectifs : faire régner l'ordre, exercer la charité et avoir une utilité sociale. La lutte contre l'errance est reprise avec vigueur à partir de 1768 avec la création des dépôts de mendicité. Ils ont fonctionné en France jusqu'à la fin du XIXème siècle. Les « reclus » pouvaient sortir au bout d'un an, après avoir fait l'objet d'un redressement moral et avoir été « rendus habiles à gagner leur vie de leurs mains » (décret de 1801). Entre hospice et prison, le dépôt de mendicité apparaît comme une institution centrale de lutte contre la pauvreté au XIXème siècle.

A la veille de la révolution, une nouvelle politique s'organise grâce à la réactivation des Etats Généraux. L'assemblée constituante proclame « l'égalité de tous » et fonde un comité de mendicité qui énonce « le droit à la subsistance » pour tous⁸.

Il s'agit de soustraire l'aide aux plus démunis à la charité de l'Eglise et des bienfaiteurs, et de la confier à la « Société ». Les députés tentent d'instituer un service public d'assistance. Ce pan historique construit la prise en compte des populations les plus vulnérables par le « social-assistanciel »⁹ selon Robert CASTEL¹⁰.

Au XIXème siècle, la révolution industrielle a introduit des bouleversements profonds dans les rapports que la société entretient avec ses membres les plus pauvres. La pauvreté est reconnue comme une situation anormale. Une réflexion s'engage dans les milieux intellectuels qui oscillent entre la philanthropie et ceux qui veulent réformer les structures de la société comme P.J. PROUDHON¹¹.

Les valeurs humaines de charité, de respect, ou de la laïcité et de justice fondent la construction de ce qui donnera le sens du « travail social ».

B) De l'Assistance à la protection sociale

Sous la III République (1870-1940), naît l'Assistance Publique, première mesure législative envers les plus démunis. La législation s'engage dans une démarche d'assistance pour répondre à leurs besoins et poser des droits. Fin 1893 sont créés les « bureaux

⁸ La constitution de 1793 affirmait en effet que : la Société doit la subsistance aux citoyens malheureux, soit en leur procurant les moyens de subsister à ceux qui sont hors d'état de travailler ».

⁹ On peut définir selon les travaux de Robert CASTEL le secteur « social-assistanciel », comme l'agencement des pratiques relevant d'une action publique ou non marchande de la société sur elle-même et mises en œuvre par des opérateurs mandatés, poursuivant une visée intégrative, protectrice ou réparatrice à l'égard de publics considérés comme « déficitaires et bénéficiaires ».

¹⁰ Robert CASTEL (1933-2013) est un sociologue français et philosophe. Spécialiste de la sociologie du travail et des questions relatives à l'exclusion sociale.

¹¹ Pierre-Joseph PROUDHON (1809-1865) est un polémiste, journaliste, économiste, philosophe, politique et sociologue français. Précurseur de l'anarchisme il est le seul théoricien révolutionnaire du XIXème siècle à être issu du milieu ouvrier.

d'assistance », obligatoires pour chaque commune et l'assistance médicale gratuite. Des secours sont octroyés lorsque la famille fait défaut. Ensuite, l'école obligatoire gratuite (loi du 16 juin 1881) et laïque (loi du 28 mars 1882) est instituée et réunit autour de valeurs communes, traçant des perspectives de promotion sociale. Elle vient unifier culturellement un pays, marqué par les diversités provinciales et celles des classes sociales.

Au XX^{ème} siècle, les populations très pauvres sont touchées par de nombreux bouleversements économiques en France comme dans de nombreux pays à cause des guerres et des crises économiques. Après la première guerre mondiale (11 juillet 1914-11 novembre 1918), un système de protection sociale se met progressivement en place pour verser des allocations aux travailleurs en cas de chômage, de maladie, de vieillesse. En 1936 le Front populaire fait voter en France, des lois sociales.¹² La loi hospitalière du 21 décembre 1941, fondatrice de l'hôpital « toutes classes » institue que l'hôpital se recentre sur la figure du malade et se déleste de celle du pauvre. Cet allègement se concrétise peu à peu avec l'abandon par l'hôpital de ses services à caractère social (l'aide sociale à l'enfance, l'aide médicale, les bureaux de l'aide sociale, la Protection Maternelle Infantile), pris en charge à partir de 1964 par les Directions Départementales des Affaires Sanitaires et Sociales (DDASS).

La création de la Sécurité sociale en 1945 marque le développement de la protection sociale parallèlement à la législation sociale. La protection sociale telle qu'elle est aménagée autour de la sécurité sociale devait permettre de prévenir, et à défaut, de réparer les problèmes sociaux. Mais dès lors, la prévoyance ne rend pas l'assistance inutile.

A la fin de la seconde guerre mondiale, la France connaît une forte période de croissance économique et sociale. C'est une période d'expansion importante, le taux de chômage est alors très faible. Une grave crise du logement conduit à la construction de cités de transit, ou de baraques en bois pour accueillir les familles, dans l'attente des grandes campagnes de construction de logements sociaux qui débutent vers 1955 appuyée par une politique forte de construction publique et d'appel à de la main d'œuvre étrangère.

C) Le contexte socio-historique de la construction de l'aide à l'hébergement

En 1954, l'abbé Pierre dénonce l'existence d'une population en grande détresse : les « sans logis ».

Au cours de cette période des « trente glorieuses », on assiste au développement des services publics et des équipements collectifs. L'action sociale va osciller dans les mesures prises entre protection et assistance sociale envers les populations les plus défavorisées. Le travail qualifié ou non, est omniprésent et fonde les rapports sociaux et l'inscription de chacun dans la société. Les politiques sociales visent principalement à régler les questions

¹² C'est l'apparition des congés payés (15 jours) et la limitation de la durée hebdomadaire de travail.

d'accès au logement, et à enrayer pour une grande majorité d'hommes, les phénomènes d'errance, de risques de désœuvrement et d'atteintes aux propriétés des plus riches.

Les premiers principes de l'aide sociale légale vont être mis en œuvre dans les années cinquante et c'est dans ce champ que l'aide à l'hébergement va émerger.

Des dispositifs d'accueil temporaire, réservés à des populations particulières, sont édifiés pour répondre à leurs besoins avec l'appui de diverses associations privées qui vont concourir à la mise en place et au développement de structures d'accueil et d'hébergement.

1.1.2 La question de la réinsertion : d'une logique de reclassement à une logique de réinsertion sociale

A cette période, l'action sociale prend en charge ceux pour qui se pose un problème « d'adaptation sociale ».

A) Du reclassement à la réadaptation

Les établissements créés accueillent pendant une trentaine d'années, les populations en marge de la société, les « inadaptés ». Prévues aux articles 185 du Code de l'Action sociale et des Familles (CASF), l'aide sociale à l'hébergement et à la réadaptation sociale devient une aide sociale¹³ légale et subsidiaire, limitée dans le temps et qui incombe à l'Etat.

L'Aide Sociale à l'Hébergement (ASH) s'inscrit alors comme un droit réglementé, à l'assistance, au « secours », pour quatre catégories de public spécifiques¹⁴: « les prostituées, les indigents sans emploi, les vagabonds aptes à être reclassés et les ex-détenus ». Les centres de reclassement féminin, qui existaient avant la loi du 13 avril 1946¹⁵, sont peut-être à l'origine de la création des centres d'hébergement de reclassement. La « réadaptation » s'y faisait sous la forme d'un travail, par leur participation aux tâches matérielles de fonctionnement de l'établissement d'hébergement. La visée de « réadaptation » par le travail va s'étendre progressivement aux personnes sans ressources, et sans logement, sortant de situations d'enfermement : les malades sortants d'hôpital ou les ex-détenus¹⁶.

Le terme de « réadaptation » restera officiellement en vigueur jusqu'à 1998¹⁷, et marque considérablement la valorisation par le travail, pour ces catégories de population. La référence à la norme sociale dominante alors existante est la remise au travail et l'emploi.

¹³ Décret n°53-1186 du 29 novembre 1953 relatif à la réforme des lois d'assistance : introduction du vocable « aide sociale ».

¹⁴ Arrêté du 20 décembre 1954.

¹⁵ Le texte de cette loi dite « Marthe Richard » décidait de la fermeture des maisons de tolérance et prévoyait l'aménagement d'établissements destinés à accueillir en vue de leur reclassement les personnes qui se livraient à la prostitution.

¹⁶ Décret n°53.1186 du 22 novembre 1953.

¹⁷ Par la loi 98-657 les « centres d'hébergement et de réadaptation sociale » deviennent « centres d'hébergement et de réinsertion sociale ».

B) La réadaptation sociale

Dans les années 70, l'aide et l'action sociale vont être transformées par une volonté politique qui affirme la nécessité d'aborder la globalité des situations dites de handicap et de formes d'inadaptation, de hiérarchiser les besoins, de préciser les objectifs et de fixer des échéances.

Le rapport de François BLOCH-LAINE de 1969, vient préciser « les tâches de l'administration et les responsabilités de l'Etat dans la mise en œuvre d'une politique en faveur des personnes qualifiées ou reconnues handicapées ou inadaptées. Il produit un double effet de légitimation : l'Etat et les associations gestionnaires (celles présentes dans le secteur des CHRS) sont investis d'une mission politique dans l'organisation des actions œuvrant dans le champ du handicap ou de ce qui est qualifié comme étant des formes d'inadaptation».¹⁸

C'est en 1975 que le secteur de l'action sociale va être organisé par deux lois cadres. Une première sur le handicap et une seconde sur les institutions sociales et médico- sociales. Cette évolution dans les politiques publiques se concrétise dans le secteur de l'aide à l'hébergement par la loi du 19 novembre 1974¹⁹ qui réforme l'Aide sociale et officialise les centres d'hébergement et de réadaptation sociale. Le décret de 1976²⁰ vient compléter les catégories de bénéficiaires de l'aide à l'hébergement : réfugiés, rapatriés, inculpés sous contrôle judiciaire, condamnés soumis au sursis avant mise à l'épreuve, handicapés sortant de foyers et « personnes et famille hors d'état d'assumer leurs responsabilités sociales et familiales ». Les difficultés de logement et de ressources sont, certes, les dénominateurs communs de la situation des personnes accueillies et hébergées, en CHRS, mais la multiplicité et la complexité des situations individuelles ou familiales recouvrent, dès lors, des formes multiples d'inadaptations.

C) De la réinsertion sociale :

La circulaire du 15 juin 1976 engage un changement de perspective dans une nouvelle forme d'action sociale. Les CHRS doivent répondre aux besoins de « toutes les personnes dont les ressources sont insuffisantes, qui éprouvent des difficultés pour reprendre ou mener une vie normale-notamment en raison du manque ou de conditions défectueuses de logement- et qui ont besoin d'un soutien matériel et psychologique et, le cas échéant, d'une action éducative temporaire ». La durée de prise en charge est alors en principe limitée à 6 mois, de façon à ne pas créer de dépendance mais peut toutefois être prolongée si cela peut contribuer à la « réussite de la réinsertion sociale de la personne hébergée ».

¹⁸ PELEGE P, 2004, *Hébergement et réinsertion sociale : les CHRS*, p 54.

¹⁹ Loi n°74-955 du 19 novembre 1974 sur la réforme de l'aide sociale. Cette loi assimile les usagers des CHRS sur le plan du travail à des handicapés selon l'article L 232-29 et suite du code du travail.

²⁰ Décret n° 76-526 du 15 juin 1976, ce décret précise également que le préfet « tiendra compte des ressources » pour fixer l'éventuelle participation des bénéficiaires aux frais de prise en charge.

Dès lors, les CHRS doivent mettre en place des modalités d'intervention d'accueil, d'urgence, de nuit et/ou de jour, des actions socio-éducatives et de réinsertion professionnelle.

La circulaire 44 du 10 septembre 1975 vient préciser aussi l'organisation du travail pour ces personnes « inadaptées », selon une typologie d'établissements : dans des ateliers ou des services de placement à l'extérieur des centres²¹. Ainsi les CHRS, peuvent mener des actions plus diversifiées dans et hors les murs.

Le travail qui peut être proposé aux personnes hébergées ne permet pas l'accès à la protection sociale, puisqu'il ne s'agit pas d'un statut de « salarié » mais d'un pécule en contrepartie d'un travail fourni.

La loi du 30 juin 1975 relative aux personnes handicapées ne reconnaîtra pas au public des CHRS le statut de « handicap social » car l'action sociale est alors dominée par le discours médico-psychologique sur le handicap. Une logique de réponse individuelle, à des formes d'inadaptation, vient en réponse à leurs besoins, avec une prise en charge par l'assistance, pour cette population dite « résiduelle » selon Serge PAUGAM²².

Pour mieux appréhender l'enjeu de ce droit à l'assistance pour les plus pauvres, d'une société Française en pleine crise sociale, « l'insertion » va venir se glisser dans les politiques sociales, pour mieux répondre à des phénomènes nouveaux que sont la grande pauvreté, résultante du chômage de masse et de la diminution de son indemnisation, et des changements culturels liés à des changements de mode de vie.

1.1.3 L'émergence des politiques d'insertion face à la multiplication des situations de pauvreté

Au début ces années 1980, face à la persistance de la crise économique, les médias alertent sur la présence de plus en plus importante des sans-abris dans l'espace public. Cependant les chiffres mis en avant ont un caractère estimatif dès lors qu'ils varient d'une source à une autre. Une augmentation considérable fait néanmoins consensus : d'une estimation de 7000 sans-abris sur le territoire national avant 1974, elle double au début des années 1980 pour atteindre une fourchette de 200 000 à 400 000 au début des années 1990²³.

La réponse du gouvernement est alors la mise en place d'accueils d'urgence en hiver. La société prend progressivement conscience que l'accroissement de la pauvreté et la montée

²¹ Création des Centres d'Aide à la Vie Active (C.A.V.A) ou « ateliers de réentraînement au travail et à l'effort ».

²² S.PAUGAM est un Sociologue Français, spécialiste de la sociologie de la pauvreté et de la précarité. Il est connu pour avoir élaboré le concept de disqualification sociale.

²³ DAMON J., 2000 ; « *En quête du chiffre : trois décennies d'estimations du nombre de SDF dans la presse* », *Recherches et Prévisions*, Vol 60, n°1, pp 117-124. {visité le 10.07.2021}, disponible sur internet : <http://www.persee.fr>

du chômage ne sont pas les conséquences d'une crise conjoncturelle mais relève de mutations structurelles. « *Chômage, déqualification, désaffiliation des groupes les plus fragiles, délitement du lien social, éclatement de la cellule familiale avec sa cohorte de conséquences sur l'équilibre de l'individu sont à l'origine de la précarité qui touche des populations jusque-là « incluses »* »²⁴. Le terme « nouveaux pauvres » se développe dans les médias et dans les politiques sociales. La « nouvelle pauvreté » touche des « *populations relativement qualifiées, des jeunes diplômés, des ouvriers, des employés et des cadres* »²⁵. C'est avec l'émergence de ces nouveaux sans abris que le terme « Sans Domicile Fixe » et son acronyme « SDF » sont apparus. Désormais, les notions « de pauvreté » de « précarité » et d'« exclusion » s'élargissent pour englober cette population. Les politiques d'insertion se développent sur deux niveaux : la lutte contre la pauvreté et l'accès à l'emploi. Elles visent à favoriser l'accès et le maintien dans le droit commun, par la mise en place de programmes de formation et d'encadrement pour restaurer l'employabilité des personnes qui s'éloignent du marché de l'emploi. Par ailleurs, trois minima sociaux sont créés : L'Allocation de Solidarité Spécifique (ASS) en 1984, l'allocation d'insertion et le Revenu Minimum d'Insertion (RMI) en 1988.

Au-delà de l'accueil et de l'hébergement, les CHRS redéfinissent leurs objectifs et leurs projets. Ils deviennent pour beaucoup instructeurs du RMI et ouvrent des accueils d'urgence hivernaux. Les équipes font face à une diversification des besoins du public : chômage, absence de qualification, fin de droits, isolement ou insuffisance de réseaux de solidarité, augmentation de population souffrant de toxicomanie ou de troubles mentaux. Considérés comme des sujets « insérables », les « nouveaux pauvres » sont perçus en général de manière assez positive par les travailleurs sociaux. Ils se présentent comme « *uniques victimes d'un système économique, souvent contesté sur le plan idéologique par ces professionnels* ».

Au cours des années 1990, la loi BESSON, votée le 31 mai 1990²⁶, reprend un des fondements de la citoyenneté qui est l'accès à un logement et va développer la mise en place des actions liées à l'accompagnement des personnes, vers le logement, ou pour les aider à s'y maintenir avec l'accroissement des mesures de Fonds Solidarité Logement (FSL) ou d'Action Socio-Educative liée au Logement (ASEL). Les CHRS changent alors leur perspective d'accompagnement et développent des actions « hors les murs », pour favoriser l'accès et le maintien dans le logement. La sous-location et le bail glissant permettent également dans le cadre de cette loi, de diversifier et de fournir des perspectives

²⁴ LALLEMAN D, CATAHIER S, 2004, *Guide des CHRS*, 3^e édition Paris : ASH, 207p.

²⁵ MARIC M, mars 2004, « *Trente ans de lutte contre l'exclusion et d'accroissement de la précarité* », *Mouvements*, n° 33-34, pp 135-141, {visité le 11.07.2021}, disponible sur internet : <https://www.cairn.info>

²⁶ Loi n°90-449 du 31 mai 1990 et ses 5 décrets d'application parus au Journal Officiel, le 6 septembre 1990.

d'évolution, dans l'accompagnement des personnes accueillies, vers un logement autonome. Ce droit au logement n'est pas encore un droit opposable. La loi BESSON inscrit également la participation des associations et mouvements caritatifs, dans l'élaboration et le suivi, des « Plans Départementaux d'Action pour le Logement des Personnes Défavorisées » (PDALPD) placés sous la responsabilité conjointe du département et de l'Etat. C'est l'apparition d'une nouvelle politique sociale, ouverte à l'ensemble des partenaires concernés, par l'action sur le terrain.

Les CHRS se trouvent désormais inscrits dans les politiques territoriales, comme partenaires de la lutte contre l'exclusion, et sont de plus en plus sollicités pour accueillir les familles ou les personnes seules qui subissent les effets du chômage ou la mise à l'écart social.

La circulaire du n° 91-19 du 14 mai 1991 redéfinit les missions et la place des CHRS pour y intégrer ces nouveaux dispositifs (RMI et activités hors les murs). Elle reconnaît les missions de service public des CHRS qui s'inscrivent désormais dans le cadre de politiques territoriales, définies par l'élaboration de schémas départementaux. Ce qui implique la mise en place de pratiques transversales, inter-institutionnelles, et le développement d'une coordination de l'ensemble des acteurs des dispositifs d'insertion. Les CHRS sont donc appelés à diversifier les modalités des réponses qu'ils apportent, avec des structures plus souples, utilisant tous les moyens mis à disposition à travers les différents programmes et en renonçant à l'hyper spécialisation du public. L'accès au soin et à la santé sont tout aussi promus, comme axe de coordination et d'insertion. Face à l'augmentation du nombre de personnes en situation de dépendance (alcoolisme, toxicomanie principalement) et de souffrance psychique, il est impératif de développer des réponses pour assurer une continuité du soin en dehors des périodes d'hospitalisation. Cette circulaire fait émerger la nécessité au sein des CHRS, de transformer et repenser leur approche et la place donnée aux personnes accueillies, en s'adaptant à leur demande et non l'inverse.

En 1993, Xavier EMMANUELLI²⁷ crée le Samu Social de Paris. Son objectif est d'aller vers les grands exclus, ces personnes qui vivent dans la rue et ne sollicitent aucune aide. On assiste alors au déploiement des équipes mobiles, des « 115 » et des Centres d'Hébergement d'Urgence (CHU). « *Le tandem inadaptation/réadaptation qui aura servi de référentiel au travail social pendant vingt ans cède alors le pas au couple exclusion/insertion*²⁸ ». La loi du 29 juillet 1998²⁹ contre les exclusions, marque une ouverture vers la reconnaissance des droits fondamentaux. Elle organise la veille sociale

²⁷ Ancien secrétaire d'Etat à l'action humanitaire d'urgence, co-fondateur de Médecins sans frontières, médecin chef à Fleuris-Mérogis, président fondateur du Samu Social.

²⁸ LALLEMAND D, CATAHIER S, 2004, *Guide des CHRS*, 3^e édition Paris : ASH, 207p.

²⁹ Un traitement des exclusions : la loi affirme la complexité et la diversité des processus d'exclusion qu'elle entend combattre (perte d'emploi ou de logement, problèmes de santé, familiaux, financiers...)

et étend les missions des CHRS à l'accueil d'urgence. Ces derniers sont rebaptisés : Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale. Sont donc désignés comme CHRS, toutes les institutions sociales et médico-sociales, publiques ou privées, qui a titre principal ou de manière permanente, « assurent avec ou sans hébergement, dans leur cadre ordinaire de vie, l'éducation spéciale, l'adaptation ou la réinsertion sociale et professionnelle, l'aide par le travail ou l'insertion par l'activité économique³⁰ ». La loi introduit aussi les notions « d'accueil » et « d'accompagnement social » et fixe par décret³¹, les conditions de participation financière des personnes accueillies. Plus largement, la loi réécrit l'article L345-1 du Code l'Action sociale et des Familles (CASF) relatif à l'admission à l'aide sociale. Il s'agit désormais d'aider « les personnes et les familles qui connaissent de graves difficultés, notamment économiques, familiales, de logement, de santé ou d'insertion ». L'objectif ne doit plus se contenter « à apporter un soutien matériel et psychologique et une action éducative temporaire » mais « à aider les personnes à accéder ou recouvrer leur autonomie personnelle et sociale ».

1.1.4 De l'autonomie à l'inclusion : vers une reconnaissance de la citoyenneté

La loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénove l'action sociale et médico-sociale. Elle fixe les règles relatives aux droits des personnes, à la création et au financement des établissements et des services sociaux et médico-sociaux. Elle condamne le risque de maltraitance et vise à dépasser les logiques de services. Elle replace les personnes au cœur du dispositif, dans un cadre d'optimisation et de rationalisation de l'offre. C'est une totale inversion de dialectique. Tandis que la loi de 1975, relative aux institutions sociales et médico-sociales, était fondée sur une logique de moyens et de réparation, le législateur définit désormais l'action sociale en termes de réponses aux besoins, attentes et des droits des personnes. Elle s'inscrit dans un certain nombre de principes généraux : l'autonomie de la personne, sa protection, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, la prévention et la correction des exclusions, l'égalité de dignité de chacun et l'accès équitable sur l'ensemble du territoire. Elle met également l'accent sur les principes de vie privée, de respect de l'intimité, de consentement éclairé, de libre choix, de personnalisation de l'accompagnement, de participation, d'accès à l'information et de respect des liens familiaux. Les personnes accompagnées doivent être perçues comme des citoyens à part entière avec des droits civiques. L'obligation de mise en place d'outils vise à rendre effectif l'exercice de ces droits : le livret d'accueil, le règlement de fonctionnement, le contrat de séjour, la charte des droits et des libertés, la conciliation, le conseil de la vie sociale et le projet d'établissement. Nombre de recommandations publiées par l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la

³⁰ MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITE. Loi n°98-657 du 25 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions. Journal Officiel n°175 du 31 juillet 1998.

³¹ Selon la circulaire DGAS/1A n°2002-388 du 11 juillet 2002 et de l'arrêté du 26 mai 2021 relative à la participation financière des personnes accueillies en CHRS.

qualité des Etablissements Sociaux et Médico-sociaux (ANESM) visent à favoriser l'application de ces droits et la mise en place des outils par les établissements et les services.

La loi fixe également comme obligation pour tous les Etablissements et Services Sociaux et Médico-sociaux (ESSMS) de procéder à des évaluations régulières de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent notamment au regard des Recommandations des Bonnes Pratiques Professionnelles (RBPP) du secteur Social et Médico-social³². L'évaluation interne (tous les 5 ans) couvre le même champ que l'évaluation externe (7 ans après la date de délivrance de l'autorisation de fonctionnement de l'ESSMS et 2 ans avant la date de son renouvellement). C'est un procédé qui doit permettre à l'institution et à l'ensemble des acteurs de son équipe d'entreprendre une démarche collective continue d'amélioration de la qualité. Il faut la distinguer sans équivoque du contrôle notamment mis en œuvre lors d'inspection.

L'évaluation de ma place de directeur doit être le point de départ d'un dialogue interne entre les salariés de différents niveaux de responsabilité, mais également entre l'institution et les autorités publiques chargées de délivrer et de renouveler les autorisations de fonctionnement.

Tout l'enjeu de la loi 2002-2 réside dans l'application réelle des dispositions prévues par la loi, « *le respect des droits des usagers et l'individualisation de l'accompagnement au plus près des besoins et attentes des personnes est bien entendu un enjeu immédiat et concret pour toutes les personnes concernées. Pourtant, une autre dimension essentielle de la participation des usagers et de leur famille est aujourd'hui inscrite dans le cadre des lois relative au système de santé et d'action sociale : il s'agit de ce qu'il est convenu d'appeler la participation à la « démocratie sanitaire », et sociale devrait-on ajouter³³* ».

Dans ma fonction de direction je me dois d'être le garant du respect de la conformité avec la législation en générale, et donc du bon usage des outils de la loi 2002-2. C'est une responsabilité que je délègue au cadre socio-éducatif et aux responsables de service qui doivent mettre en place une organisation de service optimale à cet effet.

L'objectif général est de promouvoir la participation des personnes accueillies ou accompagnées à l'élaboration, au suivi et à l'évaluation de leur accompagnement individualisé dans une dimension de citoyenneté et d'inclusion sociale.

³² Circulaire n °DGCS/SD5C/2011/398 du 21 octobre 2011 relative à l'évaluation des activités et de la qualité des prestations délivrées par les ESSMS.

³³ DEMOUSTIER S, PRIOU J, *Les lois de 2002 et la participation des usagers dix ans après*, Dans CONTRASTE 2013/1, n°371, p 73-92. {visité le 9.07.2021}, disponible sur internet : <https://www.cairn.info>

La notion d'inclusion n'a jamais été autant affichée dans les politiques publiques françaises, dans les politiques de l'Union Européenne (UE) et par les organisations internationales (Organisation de Coopération et de Développement Economique³⁴(OCDE) par exemple). Historiquement, la notion d'inclusion a pris naissance dans deux champs : le premier est celui de la lutte contre l'exclusion et la pauvreté. L'Europe a même fait de l'inclusion une priorité très récemment au travers de la stratégie Europe 2020 qui vise une « croissance intelligente, durable et inclusive ». Elle apporte cette définition : « *L'inclusion sociale est un processus qui permet aux personnes en danger de pauvreté et d'exclusion sociale de participer à la vie économique, sociale et culturelle, et de jouir d'un niveau de vie décent* ». L'UE pousse les états membres à s'intéresser de près à l'impact de leurs politiques de protection sociale, d'emploi, de santé, de logement et d'éducation. Elle soutient des actions, notamment à travers le Fonds Social Européen³⁵(FSE). Progressivement, l'inclusion est devenue un objectif de plus en plus large regroupant la lutte contre les inégalités sociales, la promotion de l'autonomie des personnes, la participation citoyenne. A la demande de l'UE, la France a mis en œuvre entre 2001 et 2011 des plans nationaux d'action pour l'inclusion sociale, puis a adopté en 2013 un « Plan pluriannuel de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale ».

C'est dans ce contexte de promotion de la citoyenneté que vont émerger des évolutions législatives concernant les modalités d'accueil et d'orientation des personnes vers l'hébergement et le logement.

En premier lieu, la loi relative à la Solidarité et au Renouvellement Urbain (SUR) promulguée en Décembre 2000, va profondément modifier le droit de l'urbanisme et du logement en France. Dans le but de développer une plus grande solidarité et de renforcer les droits citoyens/consommateurs, la loi SUR promeut notamment la mixité sociale en imposant aux communes de plus d'un certain nombre d'habitant de mettre en place des projets de Zones d'Activités Commerciales (ZAC) et construire des logements sociaux. Les villes qui ne respectent pas cette règle de 20% de logements sociaux doivent s'acquitter d'un prélèvement important pour chaque logement manquant. En ce sens, l'Etat peut obliger les communes à construire des logements sociaux pour mieux diversifier les offres résidentielles dans les communes pour plus d'égalité et de justice sociale.

L'idée d'un droit au logement opposable apparaît en 2002 au sein du Haut Comité pour le Logement des Personnes Défavorisées (HCLPD, créé en 1992 à la demande de l'Abbé Pierre). Cette idée arrive dans la sphère politique le 12 mai 2006, lors de la réunion du

³⁴ OCDE est un forum au sein duquel 30 démocraties de marché oeuvrent de concert pour relever les défis économiques, sociaux et de gouvernance

³⁵ Le FSE est un des instruments financiers de l'UE. Il vise à soutenir l'emploi dans les états membres, mais aussi à promouvoir la cohésion sociale et économique.

Conseil national des politiques de lutte contre l'exclusion. Le premier Ministre, Dominique VILLEPIN, affirme alors son intérêt pour une Loi Droit Au Logement Opposable (DALO). Il demande au Haut Comité d'en étudier les modalités pratiques, en lien avec les acteurs de la politique du logement. Cette question de l'opposabilité pénètre la sphère publique et médiatique au cours de l'hiver 2006-2007, suite à la mobilisation des Enfants de Don Quichotte³⁶. Dans un contexte de campagne présidentielle, les actions de cette association visent à sensibiliser l'opinion publique au « sans-abrisme » et contraignent les acteurs politiques à des prises de position publiques sur la question du logement.

C'est alors que la loi DALO, revendiquée par le mouvement associatif depuis les années 2000, sera adoptée le 5 mars 2007³⁷. Selon l'article L.300-1 du Code de la Construction et de l'Habitation « *le droit à un logement décent et indépendant, mentionné à l'article 1^{er} de la loi n°90-449 du 31 mai 1990 visant à la mise en œuvre du droit au logement, est garanti par l'Etat à toute personne qui, résidant sur le territoire français de façon régulière et dans les conditions de permanence définies par décret en Conseil d'Etat, n'est pas en mesure d'y accéder par ses propres moyens ou de s'y maintenir* ». Ainsi après la santé et l'éducation, le logement devient le troisième droit opposable en France. C'est-à-dire que le citoyen dispose de voies de recours pour obtenir la mise en œuvre effective de son droit. La loi désigne donc l'Etat comme seul garant d'accès au logement. Elle prévoit des modalités de recours et garantit :

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

Le 25 mars 2009 est promulguée la loi, de Mobilisation pour le Logement et de Lutte contre l'Exclusion (dite MOLLE)³⁸ portée par Christine BOUTIN, ministre du logement. Outre de nouvelles mesures pour agir sur l'offre de logement et la lutte contre l'habitat indigne, cette loi est à l'origine des programmes d' « Humanisation » des Centres d'Hébergement. L'objectif du programme est d'accroître significativement le niveau de qualité des Centres d'Hébergement en se rapprochant le plus possible des normes du foyer logement. Les projets d'humanisation s'entendent comme des projets de réhabilitation totale ou partielle,

³⁶ Association qui lutte pour la défense des droits humains fondamentaux, créée le 16 novembre 2006. Son objectif est d'aider les personnes vivant à la rue à se réinsérer dans la société en trouvant un emploi ou un logement.

³⁷ Loi n° 2007-290 du 5 mars 2007 instituant le droit au logement opposable et portant diverses mesures en faveur de la cohésion sociale.

³⁸ Loi n°2009-323 du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre les exclusions.

de mise aux normes ou de transformation de structures déjà existantes, sur un site déjà dédié à la fonction hébergement. Tout en tenant compte des contraintes du bâti et en cohérence avec le projet social de la structure, ces travaux doivent privilégier l'individualisation de l'accueil et proposer des prestations qui facilitent au maximum l'accès au logement tout en limitant son coût de fonctionnement. En contrepartie de conditions de financement délivrées par l'Agence Nationale de l'Amélioration de l'Habitat (ANAH), la structure doit respecter un cahier des charges nationales avec un certain nombre de normes à respecter comme le nombre de personne par chambre, la référence aux normes du logement, la taille des structures et l'adaptation aux besoins particuliers des populations accueillies.

La direction implique de se tenir en veille concernant l'évolution des lois et de se saisir entre-autre de toute opportunité législative pour lancer une démarche de projet. C'est dans cet état d'esprit que je vais piloter un programme d'humanisation de nos CHRS.

Toujours dans une visée d'accélérer les parcours de l'hébergement vers le logement la circulaire du 8 avril 2010 vient créer le Service Intégré d'Accueil et d'Orientation (SIAO) qui est pensé comme un véritable « service public de l'hébergement et de l'accès au logement ». L'objectif est la mise en réseau des différents dispositifs d'accueil, d'hébergement, d'insertion et d'accès au logement pour favoriser la transition de l'urgence vers l'insertion. L'évaluation sociale s'inscrit dans la recherche d'une allocation optimale de places disponibles en fonction des profils de demandeurs : par une articulation étroite avec les structures d'accueil et d'hébergement, les SIAO centralisent les informations dans des logiciels qui recensent quotidiennement l'état du parc d'hébergement et qui permettent de mettre à jour les évaluations sociales. Une offre et une demande de places sont ainsi mises en relation. Leur appariement n'est pas automatique, mais résulte de discussions collectives entre les acteurs de l'hébergement. Le logiciel constitue ainsi un support majeur des travailleurs sociaux du SIAO.

Afin de lutter contre une crise du logement de plus en plus acerbée, le 25 mars 2014 est promulguée la loi pour l'Accès au Logement et à un Urbanisme Rénové (ALUR)³⁹. Les objectifs principaux de cette loi en ce qui concerne notre étude sont :

- La mise en place de la Garantie Universelle des Loyers (GUL).
- De tendre vers une convergence des loyers.
- La création de Plans Départementaux d'Action pour le Logement et l'Hébergement des Personnes Défavorisées (PDALHPD).

³⁹ Loi n°2014-366 du 22 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové.

Toujours dans la volonté gouvernementale de favoriser l'accès au logement social pour les plus modestes, la loi relative à l'Égalité et à la Citoyenneté (LEC) du 27 janvier 2017 vise encore plus à améliorer la mixité sociale et l'égalité des chances dans l'habitat. La mesure phare « anti ghetto » est sans doute celle visant à loger les ménages les plus pauvres dans les logements sociaux situés ailleurs que dans les quartiers déjà pauvres. Pour y parvenir l'obligation est faite aux bailleurs sociaux et l'ensemble des réservataires de logements sociaux de consacrer 25% de leurs attributions aux publics prioritaires définis dans les PDALHPD et de favoriser la mixité sociale grâce à une nouvelle politique de loyers. La loi Égalité et Citoyenneté impose donc des obligations de transparence concernant l'attribution des logements sociaux et une clarification des critères de priorité pour accéder à un logement social.

La transformation et la restructuration du parc de logement social va se poursuivre avec la loi portant Evolution du Logement, de l'Aménagement et du Numérique (loi ELAN). Cette loi promulguée le 23 novembre 2018 ⁴⁰qui a pour objectif entre-autre de restructurer et renforcer le secteur du logement social va entraîner également une modification en profondeur du secteur de l'hébergement. En effet l'article 43 de la loi ELAN prévoit les changements suivants :

- Le passage de l'ensemble des places d'hébergement soumises au régime de la déclaration (places d'hébergement d'urgence, de stabilisation ou d'insertion) en places d'hébergement soumises au régime de l'autorisation (le statut « CHRS).
- L'obligation pour chaque structure sous le régime de l'autorisation de conclure un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) avec le Préfet de région.
- L'exonération de la procédure d'appel à projet pour autoriser de nouvelle place CHRS.
- La délivrance de l'autorisation des CHRS sera conditionnée à la compatibilité du projet d'établissement avec les objectifs et les besoins définis dans les PDALHPD.

Ces différentes dispositions impliquent un changement en profondeur du secteur de l'hébergement en modifiant les relations budgétaires classiques de gestionnaires de CHRS avec les services de l'Etat, en positionnant le CHRS comme dispositif unique d'hébergement dans un contexte budgétaire tendu et en conditionnant la délivrance de l'autorisation des CHRS à la compatibilité au PDALHPD.

Dans ma position de directeur, c'est une loi que je dois absolument prendre en considération dans ma vision des futurs projets des établissements CHRS.

⁴⁰ Loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique.

Alors que le plan gouvernemental « Logement d'Abord » prévoit à terme la suppression de places d'hébergement au profit de places alternatives dans le logement social et adapté, et que le CPOM peut être un outil de transformation de l'offre d'hébergement, la Fédération des Acteurs de la Solidarité ⁴¹ (FAS) alerte sur le fait que la suppression de places d'hébergement n'arrive que si les objectifs du Plan logement d'abord sont réellement atteints. Que cette suppression n'aboutisse pas à des remises à la rue et qu'il n'y ait pas de substitution de publics entre celui accueilli en centre d'hébergement et celui accueilli dans le logement social ou adapté. En effet, les besoins des personnes accompagnées, les possibilités d'accès aux dispositifs ne sont pas les mêmes. Il s'agira de défendre la place de l'hébergement qui assure un accompagnement global de qualité des personnes sans-abri dans la politique du Logement d'Abord.

1.1.5 La philosophie du Logement d'Abord : vers un changement de paradigme

C'est à la suite du chantier national 2008-2012 pour l'accès au logement des personnes sans-abri ou mal logées que les services de l'Etat donnent une priorité au « Logement d'Abord ». Concrètement, depuis les années 1990, la politique de l'Etat était une réponse par l'hébergement surtout d'urgence, au sans-abrisme. Or, la réponse unique par l'hébergement n'est plus satisfaisante et adaptée parce qu'elle ne favorise pas suffisamment l'accès au logement via un accompagnement social de proximité. L'offre d'hébergement s'en est retrouvée totalement saturée, la durée des séjours s'est allongée sans de réelles perspectives d'insertion. Il fallait penser et recourir à un nouveau modèle qui sera le Logement d'Abord. Il s'agit de sortir d'une logique « en escaliers » au sein de laquelle l'hébergement constitue une étape obligatoire mais de favoriser l'accompagnement des personnes dans l'accès direct à un logement durable ou à défaut dans « le diffus » sensé mieux favoriser leur inclusion sociale. Ce nouveau paradigme provient des Etats-Unis et a été théorisé en 1992 par le Docteur Sam Tsemberis (Psychiatre) selon le modèle *Housing First*. Ce dispositif *Housing First* avait pour but de « *faire accéder directement à un logement des personnes en situation de grande exclusion, parfois à la rue depuis des années et cumulant des problématiques d'addiction et de santé mentale* ⁴² ». La mise en place de ce dispositif vise en priorité les personnes sans-abri « *y compris les plus éloignés d'une sortie de la rue pérenne, sans condition de soins ou de suivis psychiatrique et médical* ».

⁴¹ La Fédération des acteurs de la solidarité, autrefois Fédération Nationale d'Accueil et de Réadaptation Sociale (FNRAS), est une fédération française d'organismes et d'association (870 au total) proposant aux personnes de grande détresse sociale un accueil, un hébergement et une aide à la réinsertion sociale. Elle a une mission politique et de service, elle représente ses adhérents, les conseille, les informe et mutualise leurs expériences.

⁴² CHAPUT-LEBARS C, MORANGE A, « *Le Housing-first. L'expérimentation à la française* ». Le Sociographe, Vol 48, n°4, 2014, pp 67-77. {visité le 12.07.2021}, disponible sur internet : <https://www.cairn.info>

préalables ». Il s'accompagne cependant de la mise à disposition de suivis médicaux et sociaux⁴³. C'est un programme qui renverse la logique dominante de l'escalier d'insertion, en proposant un logement pérenne à des personnes sans domicile. Il semble avoir des résultats coût/efficacité très intéressants et constitue un moyen réalisable pour mettre fin au sans-abrisme de nombreuses personnes.

Dans la continuité de l'expérience américaine, le Housing first va se développer dans de nombreux pays européens, comme en Finlande ainsi que dans des expérimentations menées en France. Ce concept y est appliqué afin de « permettre à une personne sans domicile d'accéder directement à « un logement à soi », même si cette personne présente des troubles sévères (alcoolisme, troubles psychiatriques). Pour que l'accès au logement ne se solde pas par un échec, des personnels sociaux et sanitaires doivent pouvoir à tout moment être en situation d'intervenir quand la situation le nécessite⁴⁴ ».

En 2009, la stratégie Logement d'Abord est défendue par Benoist APPARU. La volonté du secrétaire d'Etat au logement était de refonder l'ensemble du dispositif d'hébergement et d'accès au logement afin de créer un service public de l'hébergement et de l'accès au logement⁴⁵. C'est à travers l'expérimentation « *Un Chez soi d'abord* » que l'on trouve la logique du Logement d'Abord. Ainsi pour la France, le changement de paradigme débute en 2011-2016 avec le projet « Un Chez-soi d'abord » qui vise à « *expérimenter un accompagnement inédit pour les personnes sans-abri atteintes de troubles psychiques sévères, en leur proposant un accès direct à un logement ordinaire, moyennant un accompagnement intensif, à la fois social et sanitaire, centré sur le rétablissement* »⁴⁶. Ce programme est expérimenté dans quatre métropoles françaises que sont Lille, Marseille, Paris et Toulouse. Le rétablissement est ici à comprendre comme la prise en compte de l'ensemble des difficultés auxquelles la personne est confrontée, l'unique objectif d'un accompagnement visant au rétablissement étant l'épanouissement et le bien-être de la personne accompagnée⁴⁷.

⁴³ RHENTER P, « *Vers un chez- soi. L'accompagnement des personnes sans-abri ayant des troubles psychiques* ». Le Sociographe, Vol.42, n°2, 2013, pp 59-66. {visité le 12.07.2021}, disponible sur internet : <https://www.cairn.info>

⁴⁴ NOBLET P, « *Les Enfants de Don Quichotte. De la "stabilisation" au "logement d'abord"* », Le Sociographe, Vol 48, n° 4, pp 21-32. {visité le 14.07.2021}, disponible sur internet : <https://www.cairn.info>

⁴⁵ Piloté par la Délégation Interministérielle à l'Hébergement et à l'Accès au Logement (DIHAL) qui est chargée de la mise en œuvre de la politique publique en matière d'hébergement, d'accès au logement et de maintien dans le logement des personnes sans-abri ou mal logées, ce Service public de la rue au logement a vu le jour le 1 avril 2021.

⁴⁶ RHENTER P, « *Vers un chez- soi. L'accompagnement des personnes sans abri ayant des troubles psychiques* ». Le Sociographe, Vol.42, n°2, 2013, pp 59-66. {visité le 14.07.2021}, disponible sur internet : <https://www.cairn.info>

⁴⁷ Haut Comité pour le logement des personnes défavorisées, Rapport annuel « Cinq conditions à la mise en œuvre du logement d'abord », 29 novembre 2018, pp 110-116.

Tout va s'accélérer le 11 septembre 2017 à Toulouse, quand le Président de la République, Emmanuel MACRON, présente le « Plan quinquennal pour le Logement d'Abord et la lutte contre le sans-abrisme » (2018-2022). Le gouvernement propose alors une réforme structurelle de l'accès au logement pour les personnes sans domicile. Cette réforme répond aux constats d'un sans-abrisme persistant en France et d'une saturation croissante des dispositifs d'hébergement d'urgence sur les territoires. Cette nouvelle stratégie a pour ambition de diminuer de manière significative le nombre de personnes sans domicile d'ici 2022. Pour le ministère, il s'agit de passer d'une réponse construite dans l'urgence s'appuyant majoritairement sur des places d'hébergement avec des parcours long et coûteux, à un accès direct au logement avec un accompagnement social adapté aux besoins des personnes⁴⁸.

Malgré un renforcement des moyens alloués à l'hébergement,⁴⁹ dans un contexte de l'épidémie de la Covid-19 et une volonté politique de développer le parc hébergement et l'accès au logement social, il persiste un déséquilibre entre la demande et l'offre. Face à un public très hétérogène, en situation de grande précarité l'accès au logement reste parfois complexe et décourage les demandeurs à recourir à leurs droits. Ce qui peut rendre difficile l'accession à la citoyenneté et l'inclusion sociale.

1.2 Un écueil à l'inclusion : la saturation et l'inadaptation des dispositifs de droits communs

1.2.1 Les différents types de places d'hébergement généraliste

Le dispositif AHI est destiné aux personnes en grande difficulté sociale, nécessitant une aide globale pour accéder au logement et retourner vers l'autonomie. Il s'inscrit dans un service public d'hébergement et d'accès au logement des personnes sans abri ou mal logées. Il existe trois types d'hébergement principaux au sein du secteur AHI. L'accueil y est supposé être inconditionnel :

Les Centres d'Accueil et d'Hébergement d'Urgence (CAHU) : visent à répondre à une nécessité de mise à l'abri immédiate. L'orientation se fait via le 115. Certains centres sont ouverts 24/24, d'autres seulement pour la nuit. Il s'agit principalement d'hébergement en collectif. Les personnes sont censées bénéficier de ce type d'hébergement d'urgence jusqu'à ce qu'une solution plus pérenne leur soit proposée via le SIAO.

⁴⁸ Ministère de la cohésion des territoires, DIHAL, Plan quinquennal pour le logement d'abord et la lutte contre le sans-abrisme 2018-2022, 40p.

⁴⁹ Dans le cadre du projet de Loi de finances pour 2020, les dispositifs d'hébergement d'urgence ont bénéficié de crédits supplémentaires (+ 38,8 millions d'euros soit + 5,2 %) et les CHRS (+ 17,2 millions soit + 2,8%).

Les Centres d'hébergement de stabilisation : sont une évolution des CAHU. Ils sont ouverts 24h/24, toute l'année. Ils proposent un accompagnement socio-éducatif de proximité et s'adressent à un public très éloigné de l'insertion ayant connu des périodes d'errance ou de rue plus ou moins longs. L'accompagnement se fait autour de l'autonomie des actes du quotidien et l'adhésion à l'hébergement. Les personnes peuvent y être hébergées jusqu'à ce qu'une solution plus pérenne et adaptée leur soit proposée.

Les Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS) : les CHRS accueillent des personnes ou des familles qui connaissent de graves difficultés, notamment économiques ou familiales, mais aussi des difficultés de logement, de santé ou d'insertion. Le but est de les aider à accéder à leur autonomie personnelle et sociale ou à la recouvrer. En règle générale, ils sont ouverts 24h/24 et 365 jours par an. Les CHRS sont financés principalement au titre de l'aide sociale de l'Etat. La durée de l'accueil initialement prévue est de six mois, renouvelable en fonction de l'évolution des situations individuelles.

Les orientations vers les dispositifs d'hébergement se font par le SIAO-115 ou le SIAO-INSERTION.

L'année 2020 dans le contexte de la pandémie a mobilisé le secteur de l'hébergement d'urgence à un niveau inédit. L'instauration du confinement le 16 mars 2020 a entraîné une mobilisation de l'ensemble des acteurs afin de mettre à l'abri les personnes à la rue. La capacité du parc d'hébergement généraliste dépassait les 200 000 places à la fin décembre 2020, par un recours massif aux places temporaires et surtout aux hôtels.

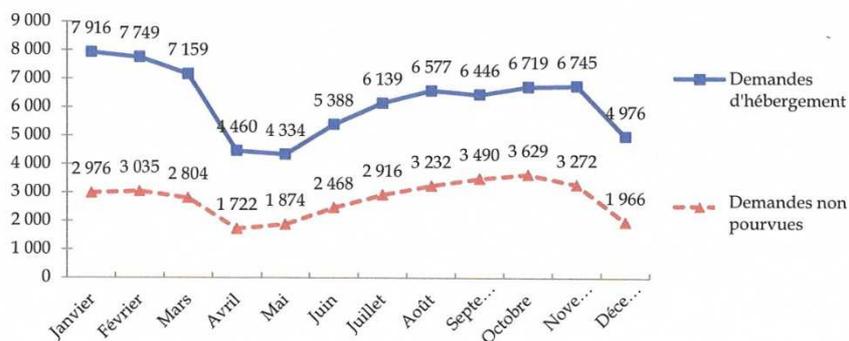
Le sénateur Phillippe DALLIER dans son rapport d'information⁵⁰ fait au nom de la commission des finances sur la politique d'hébergement d'urgence, fait état que la crise sanitaire a accentué les limites déjà existantes de la politique d'hébergement.

A savoir une saturation complète du dispositif, une sous budgétisation de la politique d'hébergement qui génère des difficultés importantes pour les associations en charge de l'accueil et de l'hébergement. Cela se manifeste par des conditions d'accueil et d'accompagnement qui ne favorisent pas une réponse efficiente aux diverses problématiques des personnes voir les aggravées.

L'accueil et l'orientation manquent encore de moyens qui leur permettraient d'assurer pleinement leurs missions. Les SIAO-115 et INSERTION peinent à accomplir leur mission et notamment l'orientation vers le logement adapté.

⁵⁰ DALLIER P, session ordinaire de 2020-2021, Rapport d'information fait *au nom de la commission des finances sur la politique d'hébergement d'urgence*, N° 632, 86 p.

Demandes d'hébergement et demandes non pourvues (DNP) en moyenne par jour sur l'année 2020



Source : commission des finances, à partir de données DGCS

La connaissance des personnes sans-abri reste insuffisante. Si les Nuits de la Solidarité⁵¹, apportent des éléments utiles, il reste indispensable de mettre à jour l'enquête « sans domicile » de l'INSSE, qui apporte une information qualitative sur la population concernée au niveau national et dont la dernière réalisation date de 2012. La population hébergée dans les centres est en forte augmentation dans les places permanentes (+60% entre 2009 et 2017, donc avant la crise sanitaire). Elle comprend de plus en plus de mineurs et de personnes étrangères non ressortissantes de l'UE. 19% des personnes hébergées sont des demandeurs d'asile et 3 % sont des réfugiés qui ne devraient pourtant pas relever de l'hébergement d'urgence financé par le programme 177⁵², mais du dispositif national des demandeurs d'asile et des réfugiés mieux adaptés à leurs situations. Pour sortir de cette « asphyxie » du parc hébergement et sécuriser la sortie de la crise sanitaire, le Ministère du logement Emmanuelle WARGON a fixé le 26 mai 2021 une circulaire⁵³ portant sur la gestion du parc d'hébergement et sur une vision pluriannuelle du secteur pour le déploiement du Logement d'Abord. Plusieurs orientations stratégiques de court terme et plus structurelles du secteur vont avoir lieu. Retenons dans le cadre de cette étude la nécessité de mieux coordonner la politique de l'hébergement avec les politiques sanitaires, sociale et de l'asile. L'objectif principal de la politique de l'hébergement doit être la sortie vers le logement.

1.2.2 Le logement social

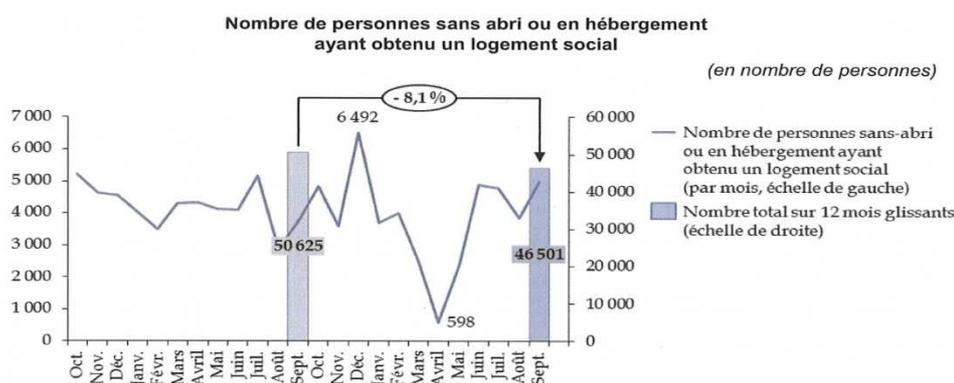
La réduction du parc d'hébergement passe nécessairement par une amélioration de la fluidité du parcours vers le logement, ce qui va dans l'intérêt des personnes tout en permettant à l'Etat une meilleure maîtrise budgétaire de la politique d'hébergement.

⁵¹ Les Nuits de la Solidarité sont des opérations de dénombrement multi-partenariales des populations sans-abris distinctes des opérations menées dans les communes tous les cinq ans dans le cadre du recensement de la population française. Elles ont lieu principalement dans les grandes métropoles.

⁵² Le programme 177 « Hébergement, parcours vers le logement et insertion des personnes vulnérables » porte la politique d'hébergement et d'accès au logement des personnes sans-abri ou mal logées.

⁵³ Référence : ML/2021-25/13841.

L'attribution de logements sociaux à des personnes précaires reste toutefois limitée et ce pose la question d'une insuffisance de la construction de logements sociaux.



Lecture : le nombre de personnes sans abri ou en hébergement ayant obtenu un logement social a été de 6 492 au cours du mois de décembre 2019 et de 598 au cours du mois d'avril 2020. Entre octobre 2019 et septembre 2020, il a été de 46 501, en baisse de 8,1 % par rapport à la même période un an auparavant. Le nombre de personnes est estimé en multipliant par 2,2 le nombre de logements sociaux attribués à ces ménages.

Source : commission des finances, à partir des données du Gouvernement¹

Depuis plusieurs années maintenant la France connaît une grave crise du logement en général. Dans son rapport annuel du mal-logement en France 2019, la Fondation Abbé Pierre fait état de 4 millions de personnes qui souffrent de mal logement ou d'absence de logement personnel. Outre ces situations les plus graves, 12 millions de personnes sont touchées à des degrés diverses par la crise du logement. Parmi les 902 000 personnes privées de logement personnel, l'enquête Sans-Domicile de l'INSSEE de 2012 compte 143 000 personnes sans domicile. Selon le délégué général de la Fondation abbé Pierre, Christophe ROBERT, ce chiffre aurait doublé depuis 2012. En reprenant la définition des sans-abris utilisé par l'INSSE, il estime le nombre aux alentours de 300 000.

Les chiffres de l'Union Sociale pour l'Habitat (USH), produits à partir du Système National des Enregistrements⁵⁴ (SNE), montrent que le public le moins bien loti dans les chances de se voir attribuer un logement social est celui des sans-abris, avec un taux de satisfaction de leur demande de 16% seulement en 2016, comme en 2017. Seul un logement social sur cent leur est attribué chaque année. Quant aux candidats en hébergement généraliste, ils représentent 5% des demandeurs et 6 % des attributions. Les deux publics principaux du Logement d'Abord (sans-abris et hébergés) pèsent donc 7% des demandes et 7% des attributions, c'est-à-dire qu'ils ne font objectivement pas spécialement l'objet d'une priorité d'accès au parc social. L'objectif annuel d'augmenter les attributions du logement social en faveur des personnes hébergées dans les dispositifs d'hébergement généraliste de 34% en 2018, assigné par le Ministre du logement est sans résultat spectaculaire pour l'instant. Selon le bilan 2020 du SNE, la crise sanitaire est venue impacter les demandes de logement social et d'attribution. Les chiffres d'attribution de logement au 31 décembre 2020

⁵⁴ Le SNE permet d'effectuer des demandes de logement social locatif, de suivre l'état de ces demandes et de les renouveler si nécessaire.

pour la catégorie des ménages relevant de l'urgence est d'environ 11 500. Globalement, les résultats sont décevants. Alors que le nombre de relogement DALO était de 97% équivalent à celui des ménages reconnus DALO en 2016, ce taux est redescendu à 88% l'année suivante d'après les documents budgétaire⁵⁵. Différentes estimations convergent autour de l'objectif de 500 000 logements à construire chaque année pour répondre à l'ensemble des besoins. Or, depuis 1975 ce chiffre n'a jamais été atteint.

Par ailleurs depuis 2019, la contribution de l'Etat à la construction de logements sociaux est supprimée. La forte augmentation du coût de production d'un logement social et la diminution de la subvention moyenne de l'Etat contraignent les collectivités locales à augmenter leur effort financier et les bailleurs à s'endetter davantage. Au final, il en ressort une diminution du financement des logements sociaux. Quant aux deux quotas d'attribution instaurés par la loi Egalité et Citoyenneté, ils sont encore trop peu respectés et suivis alors qu'ils devraient jouer un rôle plus important dans la répartition des attributions entre réservataires et les efforts entre acteurs locaux. En effet, sur les 25% des logements sociaux hors-QPV d'attribution aux 25% des ménages demandeurs les plus pauvres seuls, 16,5% sont atteints. Les agréments de logement sociaux ont donc connu un niveau particulièrement bas en 2020, avec 87 501 agréments, le plus bas depuis 2011. La baisse touche toutes les catégories de logements sociaux, y compris ceux destinés aux personnes les plus modestes, 27 751 logements ont été financés avec un Prêt Locatif Aidé d'Intégration (PLAI)⁵⁶ en 2020, contre 31 77 en 2019 ; or la baisse est concentrée dans les zones les plus tendues, ou la demande potentielle de la part de personnes sans-abri est sans doute la plus forte.

Les subventions PLAI permettent notamment le financement du logement temporaire ou adapté comme les résidences sociales et les pensions de familles. Ces dernières sont à juste titre présentées comme des structures précurseurs du Logement d'Abord pour les grands précaires préférant vivre dans un lieu articulant logement privatif et espaces collectifs en les accueillant pour une durée indéterminée. Elles constituent une solution privilégiée pour le public d'hébergement, d'accéder à du logement social pérenne. Selon les données⁵⁷ du SIAO-INSERTION de l'Oise, le nombre de personnes accédant à un logement adapté (Pension de famille, résidences sociales) et sortantes de dispositifs d'hébergement a chuté de 155 à 63 soit une baisse de 60%. Cette baisse est liée à une année 2019 exceptionnelle en termes de nouvelles offres de logement de transition

⁵⁵ Projet annuel de performance, annexe au PLF 2019, Mission Cohésion des territoires.

⁵⁶ Les logements PLAI, financés par le Prêt Locatif Aidé d'Intégration sont attribués aux locataires en situation de grande précarité.

⁵⁷ A noter que le changement du logiciel Etat SI SIAO et SI 115 en 2018 a généré d'importants dysfonctionnements qui n'ont pas permis de produire des données statistiques viables et non erronées pour 2019 et 2020 en particulier pour les dispositifs de l'hébergement.

disponibles et une conséquence de la crise sanitaire en 2020 en termes de nouvelles sorties et nouvelles attributions. Il n'en reste pas moins que le logement adapté reste un accès privilégié pour les personnes fortement désocialisées en structure d'hébergement. Reste que si cette alternative au logement est complètement adaptée à ces personnes, pour la plupart sortantes d'hébergement, il n'en demeure pas moins que la réduction des subventions PLAI et le gel depuis dix ans de l'aide forfaitaire à 16 euros par place et par jour n'est pas toujours suffisant pour développer un accompagnement adapté et diversifié en lien avec les secteurs de santé, de la culture ou du sport par exemple.

Enfin, le SIAO insertion oriente aussi vers des logements d'Intermédiation Locatives (IML) du dispositif Solibail⁵⁸. Ce dispositif connaît une forte expansion ces dernières années. Les chiffres de 2018 montrent que la montée en charge se poursuit, avec 5599 places créées au 30 novembre (5 671 en 2017). Cette tendance va se renforcer avec la circulaire du 26 mai 2021 qui prévoit la transformation de places d'hébergement d'urgence (la circulaire fixe un objectif de 7000 places hôtelières) en IML. Cette transformation est mise au « service de la fluidité » des parcours vers le logement. Si ce dispositif sécurise la relation entre bailleurs et locataires, il s'agit (à 85%) de sous-location donc sans contrat de bail classique au nom de l'occupant, et encore moins de mandat de gestion ou de sous-location avec un bail glissant. Transformer de l'hébergement en logement temporaire semble se rapprocher du Logement d'Abord, à ceci près que la sous-location, surtout quand elle n'est pas accompagnée d'une possibilité de bail, ne garantit pas moins de précarité que l'hébergement. Par ailleurs l'IML, doit être une offre supplémentaire d'accès vers le logement et non pas se substituer et remplacer des places de CHRS. C'est ce qui risque de se passer sur certains territoires où la Direction Département de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DDETS) envisage de transformer des places de CHRS en diffus en places d'IML.

Ce constat interroge le côté gestionnaire de ma fonction : Est-ce une logique de Logement d'Abord ou de rationalisation des coûts ⁵⁹?

De plus l'IML, en faisant reposer le risque locatif sur les associations, ne risque-t-elle pas de sélectionner les publics les moins à risque ?

Un autre élément d'ordre économique venant freiné l'accès au logement social ou adapté est la précarité des ressources des personnes en situation d'hébergement.

⁵⁸ Solibail est un bail grâce auquel le propriétaire loue son logement à une association conventionnée par la Préfecture de région durant trois ans ou plus s'il le souhaite. C'est donc l'association qui est locataire.

⁵⁹ Le coût d'une place IML est de 2 200 euros par an et pour une place en CHRS diffus au minimum de 8 626 euros par an.

1.2.3 L'insuffisance des ressources

Les indicateurs retenus par l'INSSEE pour mesurer la pauvreté monétaire font consensus au sein de l'UE. Le seuil de pauvreté est estimé à 60% du niveau de vie médian (soit 1228 euros selon le baromètre français en sachant que le Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance (SMIC) est 1231 euros) et le seuil de grande pauvreté 40% soit 491 euros par mois. En 2016, la pauvreté touchait environ 8,6 millions d'habitants soit 14,2 % d'habitants. La crise sanitaire du Covid-19 va accélérer ce phénomène de pauvreté et toucher de « nouveaux pauvres ». Selon la Présidente du Secours Catholique, Véronique FAYET, la France va compter plus de 10 millions de pauvres en 2020, chiffre sans précédent depuis la Seconde Guerre mondiale.

Les inégalités sociales vont de nouveau se creuser avec une hausse des allocataires du Revenu de Solidarité Active ⁶⁰de 8,5% entre octobre 2019 et octobre 2020, et entre mai et septembre 2020, + 10,8% de l'Allocation Solidarité Spécifique. Au troisième trimestre 2020 le nombre de chômeur au sens du Bureau International du Travail⁶¹ (BIT) atteint 2,7 millions de personnes en France (hors Mayotte) soit une hausse de 628 000 personnes. A noter que le taux de chômage des jeunes est particulièrement élevé en France puisqu'il atteignait 22% de la population active des 15-24 ans au troisième trimestre 2020, ce qui le situe parmi les plus élevés d'Europe (18,3% en moyenne pour l'UE). Il touche également plus particulièrement les moins qualifiés qui représentent la majorité des personnes en situation d'hébergement. Enfin, 59% des personnes en CHRS et 67% des personnes en CHU ne perçoivent aucune ressource à leur admission. L'inadéquation entre les niveaux de ressources des demandeurs de logements sociaux, l'augmentation généralisée des loyers et des charges ne favorisent donc pas toujours la fluidité des parcours vers le logement pour les personnes en situation d'hébergement quand il ne s'agit pas de freins liés aux parcours individuels.

1.2.4 Les freins liés aux parcours individuels

➤ L'irrégularité de séjour

Selon les données de l'enquête quadriennale de la DREES auprès des établissements et services pour adultes et familles en difficulté sociale⁶², 66% des personnes hébergées en

⁶⁰ La dernière enquête de la Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des statistiques (DREES) de 2016, « Hébergement des personnes en difficulté sociale : 140000 places fin 2016, en forte hausse par rapport à 2012 », N° 1102, fait état que 34 % des personnes hébergées en CHRS sont bénéficiaires du RSA et 59 % ne perçoivent ni RSA, ni prime d'activité et n'ayant aucune demande en cours.

⁶¹ Un chômeur au sens du BIT est une personne de 15 ans ou plus : sans emploi durant une semaine donnée ; qui a effectué au cours des quatre dernières semaines, une démarche active de recherche d'emploi ou a trouvé un emploi qui commence dans moins de trois mois.

⁶² DREES, Mars 2021, « Hébergement d'urgence permanent : au cours des années 2021, davantage de familles et des séjours rallongés », N°1184, {visité le 20.07.2021}, disponible sur internet : <https://drees.solidarités-santé.gouv.fr>

places de CHU pérennes sont des Etrangers non ressortissants de l'UE en 2017. Ce chiffre a doublé depuis 2013. Parmi elles, au moins 30 % sont en situation irrégulière et ne peuvent donc accéder à un logement ou bien s'inscrire dans un projet d'insertion. En effet, bien que l'inconditionnalité de l'accueil en hébergement soit inscrite dans la loi, les CHRS estiment (voir refusent) que l'accueil de ce public excède plus de 25% à 30% de leur capacité d'accueil, au risque de mettre en péril l'équilibre de l'établissement. Leur durée de séjour est très longue (jusqu'à 10 ans dans certains cas), leur participation financière est nulle et les travailleurs sociaux sont démunis car l'accompagnement social ne constitue pas une réponse à l'attente d'une régularisation. Face à ce refus d'accueil, une réelle censure s'est développée en amont du circuit puisque les travailleurs sociaux de la veille sociale ne sollicitent pas le SIAO INSERTION mais se tournent directement vers l'urgence. Parallèlement selon les territoires, certaines DDETS ne valident pas les demandes de prise en charge au titre de l'aide sociale en CHRS de personnes non régularisées. Effet des évolutions législatives et de la difficulté à proposer une sortie vers une structure d'hébergement plus stable ou un logement, l'ancienneté d'hébergement en CHU s'est grandement allongée par rapport à 2013 : la médiane est ainsi passée de 62 à 135 nuits soit de deux à quatre mois et demi. Tous les publics sont concernés, les CHRS comme les autres dispositifs d'accueil. Cette ancienneté en place d'urgence pérenne reste toutefois en deça des autres types d'hébergement puisque fin 2016, la médiane de ces autres établissements était de 296 jours, soit près de 10 mois, et l'ancienneté moyenne de 490 jours (soit une variable de 16 mois). De plus l'irrégularité du séjour est parfois associée à des troubles de santé mentale qui viennent encore plus complexifier l'accès à un logement.

➤ La santé mentale et l'exclusion sociale

Selon l'étude *Samenta*⁶³ réalisé par le Samu Social de Paris en 2009, 31% des personnes sans domicile qui sollicitent l'aide sociale, souffrent de troubles psychiatriques sévères. De nombreux travaux ont montré un risque accru d'exclusion sociale pour les personnes atteintes de troubles mentaux par rapport à la population générale non malade. L'inclusion sociale pour les personnes atteintes de troubles psychiques sévères est menacée par les difficultés à trouver ou conserver un logement et/ou emploi et par l'inadaptation qu'elles peuvent rencontrer sur les différentes scènes de la vie sociale courante. L'instabilité de l'hébergement pour les personnes en centre d'hébergement d'urgence et l'isolement vis-à-vis des services d'aide pour les familles dans les hôtels sociaux, sont des freins à l'accompagnement et une source supplémentaire d'anxiété. C'est le cas des femmes isolées en grande vulnérabilité psychologique pour lesquelles le nombre de structures d'accueil reste très insuffisant, de même pour les jeunes.

⁶³ CHAUVIN P, LAPORTE A, janvier 2010, *Rapport sur la santé mentale et les addictions chez les personnes sans logement personnel d'Ile de France*, 119p. {visité le 20.07.2021}, disponible sur internet : <https://www.inserm.fr>

Les personnes enquêtées décrivent des parcours de vie fait de ruptures et de violences : placement à l'aide sociale à l'enfance, défaillances parentales qui génèrent de l'insécurité, violences psychologiques ou physiques régulières et répétées, traumatismes liés à un vécu en zone de guerre ou séjours en prison. Un tiers des personnes déclarent avoir des conduites addictives.

Dans son ouvrage, *Les naufragés*⁶⁴, Patrick DECLERCK ⁶⁵retient trois causes que l'on retrouve dans le récit du parcours des grands exclus : l'exclusion du travail, l'alcoolisme et les « trahisons » sentimentales. Pour l'auteur, l'exclusion comporte une dimension pathogène et ses causes sont multiples. Au-delà du phénomène socio-économique, la « clochardisation » est un syndrome psychopathologique, sans savoir réellement si ce sont les causes socio-économiques ou psychiques qui sont premières. « *L'exclusion est sociale, la désocialisation est pathologique* : ce sont les deux faces d'une même médaille ». L'origine du syndrome de grande exclusion serait un trauma provoquant une détresse psychique et un repli sur soi, conduisant à une sévère dépression et des conduites addictives entraînant une invalidité sociale chronique. La souffrance psychiatrique peut donc constituer un facteur de précarisation mais à l'inverse l'absence d'un « chez soi » et l'exclusion contribuent à l'apparition de souffrance psychique. La grande exclusion en est sa forme extrême, conséquence d'une souffrance psychologique non prise en charge.

Le Dr. Xavier EMMANUELLI la définit également comme un « syndrome clinique » qui se traduit par une exclusion du corps, de l'espace, du temps et des autres ⁶⁶. Les « grands exclus » sont aussi les grands absents des centres d'hébergement dont les projets sont essentiellement centrés sur une dimension de réinsertion. Le diagnostic de P. DECLERCK est simple : le grand exclu ou le clochard se trouve dans un tel état de désocialisation grave qu'à sa connaissance, il s'agit d'un état irréversible. Parmi les individus qu'il a suivis en consultations, il ne dénombre pas un seul cas de réinsertion. L'accompagnement de ces personnes réside en priorité dans une clinique du lien, dans une « neutralité bienveillante », dans le temps, dans le rétablissement des droits fondamentaux et dans une adhésion aux soins et à l'hygiène. Lorsqu'elles accèdent à l'hébergement, via les équipes mobiles du Samu social notamment, l'accueil est particulièrement complexe de par l'absence de personnel médical, de formation des équipes mais aussi d'une cohabitation difficile avec les autres hébergés, en raison de graves problèmes d'hygiène (incurie, syndrome de

⁶⁴ DECLERCK P, 2001, *Les naufragés. Avec les clochards de Paris*, Terre Humaine Plon, 453p.

⁶⁵ Patrick Declerck est psychanalyste et ethnologue, membre de la Société Psychanalytique de Paris et écrivain. Il a exercé durant une quinzaine d'années en tant que consultant au Centre d'Accueil et de Soins Hospitalier (CASH) de Nanterre et au Samu Social. En 1986, dans le cadre de Médecins du Monde, il y ouvrira la première consultation d'écoute destinée aux SDF de France.

⁶⁶ JORDANA H, avril 2011, « *la grande exclusion à partir du livre de X. Emmanuelli et C.Malabou* », *EMPAN*, n°84, pp.12-17. {visité le 24.07.2021}, disponible sur internet : <https://www.cairn.info>

Diogène), d'addictions et de troubles du comportement. Le développement de l'accueil en chambre individuelle et de Centre d'Hébergement de Stabilisation (CHS) à très bas seuil, favorise toutefois l'accueil de ce public. Mais l'orientation vers d'autres formes d'hébergement et de logement est en revanche inenvisageable pour le moins à court terme.

Les crises du logement et de l'emploi, renforcées récemment par la crise sanitaire constituent de réels freins pour l'inclusion des personnes accueillies. Au-delà de la saturation des dispositifs de droit commun, l'hétérogénéité des problématiques des personnes accueillies se confrontent parfois à l'insuffisance de compétences de professionnel pour y répondre mais aussi à l'insuffisance de la qualité d'accueil des centres d'hébergement dont les prestations en termes de bâti et de projet social ne répondent pas forcément aux attentes et besoins des personnes. Cette fluidité tant attendue de l'Etat entre l'hébergement et le logement est donc loin d'être aussi évidente.

1.3 Conclusion de la première partie

Depuis plus de vingt-ans maintenant, le cadre législatif et les représentations liées à l'accueil des personnes sans domicile, ont largement évolué. La reconnaissance de leur citoyenneté et la priorité donnée au logement révèlent une réelle volonté d'inclusion sociale de cette population toujours plus nombreuse et hétérogène.

Néanmoins cet « idéal » semble se confronter à deux conceptions différentes au sommet de l'Etat. L'une portée par le Président de la République dans le cadre du plan quinquennal pour le Logement d'Abord, l'autre encadrée par le ministère des finances qui a pour seul objectif la réduction des coûts de l'hébergement le plus rapidement possible, quelques soient les dégâts sociaux et humains engendrés.

Cependant sans offre de logements aux loyers abordables, difficile de faire respecter le droit au logement de chacun. Dans ce contexte, les centres d'hébergement sont donc loin de constituer des étapes transitoires de courte durée mais des lieux d'habitat. Il s'avère donc primordial que les CHRS tendent vers une offre se rapprochant le plus possible du logement et permettant aux personnes de bénéficier d'un accompagnement adapté favorisant un accès au logement et les capacités de s'y maintenir.

Face à ces constats il m'est apparu indispensable de réaliser une étude diagnostique de nos CHRS et de saisir l'opportunité de la stratégie Logement d'Abord pour rénover et transformer les établissements dans une visée unique de valoriser les personnes, leurs droits et leur inclusion sociale.

2 Une Association au cœur de la lutte contre les exclusions

Comme nous venons de le voir, en qualité de directeur, il est pour moi essentiel de saisir les enjeux des politiques publiques et d'être visionnaire des transformations à anticiper au sein des établissements et des changements d'organisation et de pratique. Très clairement le gouvernement met en place une politique de lutte contre le sans-abrisme visant à faciliter l'accès et la fluidité des parcours vers le logement. Il est donc important de prendre en compte cette tendance au sein des services hébergement et logement de l'Association et de mettre en place les stratégies nécessaires en réponse à l'évolution des besoins, attentes du public et des politiques publiques.

2.1 Histoire de l'Association « Les Compagnons »

En 1968, des personnes solidaires des publics souffrant d'alcoolisme cherchent des solutions adaptées pour aider ces personnes à leur sortie de cure de désintoxication. Conscient qu'une structure pourrait étayer leur démarche de soins, notamment pour des personnes sans hébergement, le collectif imagine un lieu d'accueil qui leur serait offert.

Un Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale de 18 places est ouvert sur le site d'une ancienne chapelle, dans des conditions précaires d'accueil et de fonctionnement. La structure reçoit des hommes sortant de cure de désintoxication ou de postcure. Le CHRS, nommé « Les Compagnons » est alors géré par l'Association « Foyer Vie Libre ». Au début des années 70, pour faire face à une augmentation de l'activité l'Association loue un immeuble désaffecté, propriété du Département, situé 137 rue Jean Jaurès à Creil. Un arrêté préfectoral du 17 janvier 1978 agréé le CHRS « Les Compagnons » à recevoir des bénéficiaires à hauteur de 62 lits autorisés.

L'Association poursuit son engagement. En 1982, les services socio-éducatifs se professionnalisent et l'Association acquiert un caractère généraliste, son champ d'intervention devient plus large. Le partenariat se développe dans d'autres directions que les problématiques alcool, tels que des personnes sortant de milieux hospitaliers, voire spécialisés, centre de détention, placement extérieur judiciaire, personnes Sans Domicile Fixe... En 1984, s'adaptant aux problématiques des publics suivis, l'Association crée un Service d'Accompagnement et de Soutien, d'une capacité de 11 places situé 136, rue Jean Jaurès à Creil. Il s'agit d'accueillir des personnes, sortantes de CHRS, dans des studios équipés et dont les profils nécessitent un accompagnement social.

La demande est forte en direction du Service d'Accompagnement et Soutien. Dès 1993, il passe de 11 places à 56 places avec l'occupation d'un foyer collectif situé sur la commune de Thiverny et loué par l'Association à Oise-Habitat qui est un bailleur social Il sera transformé par la suite en Résidence Sociale de 44 chambres meublées.

L'année 1994 voit l'ouverture d'un Centre d'Accueil et d'Hébergement d'Urgence pour tout public sur Creil, qui fonctionne uniquement pour la période hivernale, dans l'ancien Centre de loisirs de la ville de Creil. C'est une première expérience à destination de ce qui deviendra « l'asile de nuit ».

Sur le volet du relogement, l'Association s'engage aussi : une convention d'Accompagnement Social liée au Logement avec le F.S.L est mise en place. Retournant sur l'urgence, les Compagnons ouvrent dès 1999 un Centre d'Accueil et d'Hébergement d'Urgence toute l'année et pour tout public dans les locaux de la SONACOTRA à Nogent sur Oise (13 places).

Le besoin d'un site dédié à l'accueil de Femmes se fait de plus en plus ressentir. C'est ainsi qu'en 2000 le Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale d'Urgence pour Femmes et Enfants est ouvert. Implanté 3 impasse de la Chapelle des Marais à Creil, il peut accueillir 18 Femmes avec ou sans enfants.

En 2003, l'Association élargit ses réponses en faveur des personnes en difficultés sociales. Elle ouvre une Boutique de Jour sur Creil pour une durée de 6 mois. Elle offre des prestations de type hôtelier, sans hébergement, ainsi qu'un accueil et une écoute. Cette première expérience est d'autant plus importante que la Boutique de jour sera ouverte, par la suite, toute l'année.

En 2006, l'Association procède à l'acquisition d'un immeuble situé juste en face de son siège social, au n°148 de la rue Jean Jaurès à Creil. Grâce à cette acquisition, l'Association pourra améliorer son offre d'hébergement en y installant le Centre d'Accueil et d'Hébergement d'Urgence pour Hommes Isolés (situé à Nogent-sur-Oise), dès le 1^{er} Février 2007. Toujours en 2007, ce Centre d'Accueil et d'Hébergement d'Urgence pour Hommes Isolés est transformé en Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale pour Hommes Isolés de 18 places. C'est le CHRS « 148 ».

Le foyer « Les Larris », situé sur la commune de Thiverny, prend le statut de Résidence Sociale. Cette même année voit la mise en place d'un dispositif expérimental d'Accueil et d'Hébergement d'Urgence pour l'hébergement de Femmes victimes de violences conjugales de 8 places en diffus.

L'Association passe une convention de placement extérieur avec le S.P.I.P. (Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation) de l'Oise et obtient un Agrément du Conseil Départemental de l'Oise destiné à développer des actions de médiation locative (cinq logements en Sous- Location/Bail Glissant).

2.1.2. But de l'Association

L'Association « Les Compagnons », dont le siège social est situé 137 rue Jean Jaurès à Creil (60100), est régie par la loi du 1^{er} juillet 1901. Suivant ses statuts, parus dans le Journal Officiel, l'Association « *a pour objet d'aider toute personne (seule, en couple, avec ou sans enfants) indifféremment de son sexe, de son origine, de son âge, en situation de grande difficulté ou détresse sociale, en situation d'exclusion, de grande précarité, victime de violence familiale ou conjugale, dépendante de conduites addictives, sans logement ni abri, dans le respect de la laïcité et des lois applicables en France et dans le cadre des accords de l'Union Européenne, le temps de leur durée d'accueil* ».

L'Association est composée de 50 salariés⁶⁷ Equivalent Temps Plein et comme nous venons de le voir, gère toute une mosaïque de dispositifs d'aide à la réinsertion sociale et professionnelle. Au fur et à mesure du développement de ses activités et grâce à une gestion financière saine et équilibrée, l'Association s'est progressivement constituée un patrimoine immobilier en zone urbaine de la ville de Creil. Elle a également constitué un riche réseau partenarial qui fait d'elle un acteur incontournable de l'insertion sociale et professionnelle sur le territoire de l'Oise dans le respect de son projet associatif.

2.1.3 Le projet Associatif

L'Association « Les Compagnons » se veut (art 15 de ses statuts) être une Association laïque, apolitique, indépendante, pluraliste et soucieuse de développer une rigueur dans ses modes de fonctionnement, dans l'élaboration de ses projets et dans l'évaluation permanente et indépendante de ses réalisations et prestations. L'Association est convaincue que toute personne quels que soient sa situation, ses difficultés, ses capacités, son état de santé, son âge, son origine peut évoluer, progresser, se structurer, devenir autonome, s'insérer avec l'aide d'un accompagnement bénévole et/ou professionnel adapté et soucieux d'une démarche déontologique répondant à ses attentes dans un projet personnalisé, garanti par un projet de service ou d'établissement.

Les engagements forts de l'Association sont : *le RESPECT DE LA DIGNITE, LE RESPECT DE LA BIEN-TRAITANCE, LE RESPECT DE LA CITOYENNETE, FAVORISER L'INCLUSION SOCIALE et L'AUTONOMIE.*

Par son mode de gouvernance, l'Association permet au directeur de jouir de larges espaces de latitudes et de modes opérationnels cadrés par le Document Unique de Délégations (DUD). Toutes démarches stratégiques de projets sont soumises à une concertation avec le

⁶⁷ Annexe I

Conseil d'administration et le bureau exécutif⁶⁸ dans des instances⁶⁹ ou chaque membre interroge la faisabilité, l'opportunité du projet élaboré par le directeur selon les enjeux, les risques, les opportunités et les leviers.

2.1.4 L'Association aujourd'hui :

Les trois années 2009, 2010 et 2011 vont amorcer un nouveau cap dans la politique associative en direction des personnes vulnérables.

Au fur et à mesure du développement de ses activités et grâce à sa gestion financière rigoureuse, l'Association s'est progressivement constituée un patrimoine immobilier qui lui permet de disposer désormais d'une emprise immobilière importante en pleine zone urbaine, au sein de la ville de Creil. Il devient nécessaire de développer une offre d'hébergement et d'accompagnement social adaptée à la population d'un bassin d'habitat en grande difficulté sociale et économique, marqué par la présence d'une majorité de bénéficiaires des Minima sociaux, de demandeurs d'emploi, de zones franches.

L'ensemble des responsables locaux et départementaux, les collectivités locales et départementales et les services de l'Etat sont très conscients de la nécessité de développer cette offre d'outils sociaux et ont depuis longtemps engagé avec l'Association un réel travail de partenariat.

Dans le même temps, l'Association fait face à des locaux vieillissants, malgré l'entretien des sites. Manque d'espace, promiscuité, non-conformité aux nouvelles normes législatives en matière d'accès aux personnes à mobilité réduite, cuisine et salle de restauration exiguës, sont autant de paramètres complétant un manque de diversité dans l'offre d'hébergement et de logements intermédiaires (Résidences Sociales, Maison Relais).

Ainsi, dès 2009, l'Association ouvre une Maison Relais située sur la Résidence Sociale « Les Larris ». S'élabore alors un projet, mené conjointement avec le Conseil Départemental, Oise Habitat, les Service de l'Etat (Direction Départementale de la Cohésion Sociale, Direction Départementale des Territoires), de construction de deux immeubles. Le premier sur une parcelle de terrain appartenant à l'Association et situé 136 rue Jean Jaurès à Creil, dont les travaux commenceront en juin 2011 et qui sera livré en octobre 2012. Il permet l'ouverture d'une Maison Relais, sans création de places supplémentaires qui restent à 25 (transfert de la résidence « Les Larris »).

⁶⁸ Constitué de la Présidente, du Trésorier, de la Secrétaire et du Directeur

⁶⁹ Instances : Commission financière, politique associative, conseil d'administration (CA), bureau...

Toujours sur ce nouvel immeuble, nommée résidence Roger Hulin, en l'honneur du président de l'Association le plus longtemps en exercice à ce jour, une nouvelle cuisine et un nouveau réfectoire sont créés.

Enfin, sans création de places supplémentaires, 25 studios exploités sous statut CHRS, sont ouverts. Dans ce cadre 25 places de CHRS sur les 40 accueillies sur le CHRS « 137 » sont transférées sur la Résidence Roger Hulin, libérant de la place du même coup sur le CHRS « 137 ».

Avril 2013 voit l'ouverture d'une Résidence Sociale, située impasse de la Chapelle des Marais. Cette structure attenante au CHRS Femmes et Enfants (CHRS FE), située à la même adresse, est équipée de 25 logements répondant à toutes les normes en vigueur. En 2018, pour faire face à l'extension du service logement avec les nouvelles mesures d'IML et à l'accroissement de son activité, l'Association fait l'acquisition d'une maison située au 140 rue Jean Jaurès afin d'y installer les locaux de ce service. Toujours en 2018, l'Association dans le cadre d'un appel à projet ouvre un CAHU généraliste composé de 15 places pour femmes et enfants, 10 places pour hommes isolés et 5 places famille. Il s'agit d'une offre d'hébergement en diffus.

Comme nous pouvons le constater l'Association « Les Compagnons » a cessé d'avoir la volonté de développer et de diversifier des offres de service en conformité avec les besoins des plus démunis et la commande publique. C'est ce principe qu'elle va devoir appliquer auprès de deux de ses CHRS.

2.2 Les CHRS « 148 » et « 137 » des établissements hors du temps : les enjeux de la rénovation

2.2.1 Les CHRS « 148 » et « 137 »

A) Quelles sont les missions d'un CHRS ?:

Le dernier article L 312-1 I.8 du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) donne comme définition des CHRS : « *les établissements et services comportant ou non un hébergement, assurant l'accueil, notamment dans les situations d'urgence le soutien et l'accompagnement social, l'adaptation à la vie active ou l'insertion sociale et professionnelle des personnes ou familles en difficulté ou de situation de détresse.* »

Les CHRS « 148 » et « 137 » sont repérés comme des structures d'accueil, où la présence d'une équipe socio-éducative à tout moment de la journée et les week-ends et d'une équipe de surveillants de nuit, est structurante et rassurante pour la plupart du public, principalement composé d'hommes isolés. Ce modèle de CHRS est celui d'une collectivité

de type internat, dans lequel les personnes se doivent de respecter les règles de la vie en collectivité. Les indices d'insertion des personnes dans la structure et à l'extérieur prennent valeurs de capacités de réintégration dans « la vie ordinaire » : tempérance, capacité de se lever, à respecter un règlement, des horaires, à assimiler les règles collectives, à respecter des rendez-vous par les membres de l'équipe et s'engager dans une démarche d'insertion. La prise en charge au titre de l'aide sociale consiste dans ce cadre de référence à valoriser une meilleure adaptation aux contraintes de la vie en collectivité. Pour ceux qui ne respectent pas le règlement de fonctionnement, la sanction est la fin de prise en charge ou l'exclusion du CHRS dans les cas les plus graves, comme la violence ou des comportements qui remettent en question la sécurité des biens et des personnes. Prononcée par l'un des deux cadres de direction (moi-même ou le chef de service), son usage était particulièrement fréquent sous une ancienne direction.

La problématique de la population au sein des CHRS en collectif, n'a jamais fait l'objet d'analyse par l'Association. Cependant même si la dimension de sociabilité et de protection contre l'isolement sont présentes, la cohabitation non choisie n'est pas toujours bien vécue par les personnes.

C'est un sujet qui me paraît fondamental dans une démarche de qualité de service et dont je dois me saisir en tant que directeur. D'autant plus qu'un audit externe des services de la Cohésion Sociale sur le CHRS « 148 » en 2016, a mis en exergue la nécessité d'amorcer une réflexion sur l'adaptation de l'offre d'hébergement et de revoir la question des chambres collectives.

Sur cet aspect deux études ethnographiques d'Alain THALINEAU⁷⁰ et de David GRAND⁷¹ évoquent le quotidien des personnes en Centre d'hébergement collectif. Leurs observations et analyses des hébergés démontrent l'importance d'un bâti de qualité, de la convivialité, de la participation à la vie collective. Point central, elles mettent en avant la nécessité de disposer d'un espace privatif offrant sécurité, intimité et repos. Dit autrement, les personnes hébergées doivent avoir des « zones de repli » à l'écart d'autrui.

Mais la question de l'autonomie est également en jeu dans le fait de partager une chambre. Est-ce que cela favorise le savoir habiter et l'entretien d'un habitat ?

Le séjour en CHRS se situe pour une personne adulte en situation sociale difficile, à un moment où sa recherche d'un lieu pour exister, pour vivre et penser est primordiale. Le risque est alors dans la teneur de la relation d'aide, qui si elle est prise dans une dépendance consciente ou inconsciente du côté de la personne, peut annihiler la prise de risques

⁷⁰ THALINEAU A, *L'hébergement social : espaces violés ; secret gardés*, Ethnologie française 2002/1 (vol 32) pp 41-48.

⁷¹ GRAND D, 2016, *L'hébergement des SDF*, Les Presses de Parmentier, L'Harmattan ; pp 174-179.

nécessaire pour qu'elle recouvre son autonomie personnelle et sociale. Vulnérable, « dépendant » à l'autre, à la « bonne institution », la dépendance parfois installée aux services sociaux, associée à une perte de motivation pour l'emploi, s'inscrit pour une partie du public que nous accueillons au CHRS.

C'est cette phase que Serge PAUGAM nomme l'assistance revendiquée. Il parle de disqualification sociale et définit une typologie de rapports entretenus par les personnes avec les services ⁷²:

- « Les fragiles », qui bénéficient d'une intervention sociale ponctuelle, en raison principalement de difficultés financières.
- « Les assistés », pour lesquels l'intervention sociale est lourde. Il distingue trois types d'assistance : *différée, installée, et revendiquée*. La relation d'assistance peut se caractériser par un déni d'identification au statut d'assisté (le recours à l'aide sociale constitue une forme de violence), à une dépendance croissante ou une intériorisation de statut, la dépendance devient identitaire.
- « Les marginaux », qui ne recouvrent pas au service d'aide sociale.

Il est courant d'observer au CHRS, la mise en œuvre, par l'usager, de stratégies de « séduction » ou d'appropriation de la relation d'aide que les professionnels ont pu mettre en place. Le désir de « protéger l'autre » des professionnels peut alors mettre en péril leur rôle à l'égard de ceux qu'ils aident et la difficulté consiste alors à retrouver la distance nécessaire pour objectiver la situation et analyser ce qui relève d'une affectivité trop présente. A terme, ce schéma peut être également un frein à l'orientation vers le logement pour la personne qui fera tout pour mettre en échec cette perspective et chez le professionnel pour qui la personne n'est jamais suffisamment prête.

D'où la nécessité de proposer un accompagnement individualisé et pluridisciplinaire afin que celui-ci réponde aux différents besoins des personnes (tels que la santé mentale, l'insertion sociale ou professionnelle, les addictions...).

Cela implique dans ma fonction de direction de maintenir et développer les partenariats avec des structures extérieures et de diversifier dans le recrutement, les profils des membres qui composent les équipes. Il s'agit également de ne pas limiter l'accompagnement à l'accès au logement mais de prendre en compte le maintien dans le logement au risque que les personnes ne s'approprient pas leur logement ou ne réussissent pas à s'y maintenir. D'où l'importance pour moi de veiller à ce que les travailleurs sociaux et les responsables de service ou coordonnateur soient dans une démarche de former les travailleurs sociaux en se basant sur leur capacité d'agir ainsi que de nouvelles formes d'approche et de

⁷² PELEGE P, 2004, Hébergement et réinsertion sociale : Les CHRS, Paris, DUNOD, 277p.

communication avec des publics différents. La formation professionnelle et institutionnelle est un levier. Enfin dans une approche systémique et managériale, je dois mettre en synergie tous les services de l'Association pour que s'opère cette fluidité des parcours des personnes de la rue au logement et s'y maintenir.

B) Configuration structurelle et financière des CHRS « 148 » et « 137 »

Le premier CHRS nommé « 148 » dispose d'une autorisation de 18 places en chambre partagée (2 lits) et le deuxième nommé « 137 » dispose d'une autorisation de 67 places dont 30 places en chambre partagée sur le bâtiment 137 ,25 places en individuel sur un bâtiment annexe (dit Roger Hulin) et 12 places pour couple avec ou sans enfant et personne à mobilité réduite sur un autre bâtiment annexe (dit « 136 »). Ces deux CHRS sont des établissements en internat, ouvert tous les jours de l'année et 24h/24. Ils sont situés l'un en face de l'autre et séparés par une route. Idéalement placés à moins d'un kilomètre de la gare de Creil et de son centre-ville. Un arrêt de bus est placé à quelques mètres de leur entrée et facilite la mobilité des personnes hébergées.

A noter que le « CHRS 148 » a subi des travaux de rénovation 2006. Par contre, le « bâtiment 137 » datant de 1890 est très ancien et vétuste. Des cages d'escalier très étroites et non conformes à la législation de l'habitat, des étages menant aux chambres et bureaux socio-éducatif qui posent un problème quant aux critères législatifs de sécurité⁷³ et d'accessibilité notamment pour les personnes à mobilité réduite. De plus, le « CHRS 137 » ne comporte que 4 sanitaires pour 36 personnes ce qui est une réelle problématique quant au respect des normes de l'habitat⁷⁴ qui recommandent un sanitaire pour 5 personnes.

L'autorité tutélaire, administrative et financière de ces deux CHRS est la Direction Départementale de l'Emploi du Travail et des Solidarités (DDETS)⁷⁵ qui verse une dotation annuelle de fonctionnement de 1 203 476 euros en 2020 pour le CHRS 137 et de 313 856 euros pour le CHRS 148. La loi pour l'Evolution du Logement, de l'Aménagement et du Numérique (ELAN) du 16 octobre 2018 rend obligatoire pour chaque gestionnaire de CHRS de conclure un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) avec le préfet de région

⁷³ Annexe II

⁷⁴ Selon le décret n°2002-120 du 30 janvier 2002(article2,4,5) de la loi du 12 décembre 2000 relative à la Solidarité et Renouvellement Urbain (SUR) qui fixe les références de réhabilitation pour les locaux d' hébergement existants.

⁷⁵ En 2021, les unités départementales des Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) et les Directions Départementales de la Cohésion Sociale (DDCS) sont réorganisées pour former les DDETS.

d'ici 2023. La délivrance d'autorisation ⁷⁶sera conditionnée à la compatibilité du projet de service avec les objectifs et besoins définis dans le PDALHPD.

Un arrêté du 2 mai 2018 ⁷⁷ a fixé au titre de 2018 des tarifs plafond applicables aux CHRS, conformément à l'article L.314-4 du CASF. Cet arrêté fixe les règles de convergence des établissements se situant au-dessus des tarifs plafonds. Cependant, il n'y a pas de mécanisme inverse pour les établissements se situant au-dessous. Le tarif plafond⁷⁸ n'est pas considéré comme un tarif national de prestation même s'il peut faire l'objet d'un dialogue de gestion. Ce dont je compte bien m'emparer dans le cadre du nouveau projet.

Il ressort de l'enquête annuelle que les diminutions de moyens alloués en 2018 ont touché non seulement ceux qui étaient impactés par les tarifs plafonds, mais également dans une moindre mesure tout de même les CHRS qui se trouvaient déjà en-dessous des tarifs plafonds. L'instauration des tarifs plafond et la convergence tarifaire engendre donc une pression financière non négligeable sur le financement des CHRS.

Le coût de fonctionnement brut à la place au sein d'un CHRS est décomposé en un ou plusieurs Groupes Homogènes d'Activités et de Missions (GHAM). Lorsque l'établissement relève de plusieurs GHAM, une fraction de la capacité autorisée et financée est associée à chacun d'entre eux, sans que le total des places réparties ne puisse excéder le nombre total de places autorisées et financées de l'établissement.

C) Les prestations des CHRS « 148 » et « 137 »

En accord avec le Référentiel national des prestations du dispositif AHI⁷⁹, les prestations à la personne en CHRS doivent répondre à 4 missions fondamentales : **1- Alimenter pour satisfaire les besoins alimentaires 2- Accueillir et orienter 3-Héberger pour satisfaire les besoins élémentaires 4- Construire un parcours d'autonomie.**

Selon l'article L 111-3-1 du CASF, la durée de séjour est conditionnée à la durée d'admission à l'aide sociale (6 mois) qui peut être prolongée en fonction de l'évolution des situations individuelles et fait l'objet d'un contrat de séjour entre la personne et l'établissement.

⁷⁶ Selon l'arrêté du 25 octobre 2019 fixant le contenu du cahier des charges du CPOM prévu à l'article L.313-11-2 du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) pour les établissements mentionnés à l'article L.345 -1 du même code.

⁷⁷ Arrêté du 2 mai 2018 fixant les tarifs plafonds prévus au deuxième alinéa de l'article L.314-4 du CASF applicable aux établissements mentionnés au 8° du I de l'article L.312-1 du même CASF au titre de l'année 2018, {visité le 3.08.2021}, disponible sur internet : <http://legifrance.gouv.fr>

⁷⁸A noter que suite à la dernière Etude Nationale des Coûts du secteur AHI (ENC-AHI) nos deux CHRS se situe en deça du tarif médian, Annexe III.

⁷⁹ Délégation Interministérielle à l'Hébergement et à l'Accès au Logement (DIHAL), 2011, Référentiel national des prestations du dispositif AHI, 60p.

Pour l'année 2020, la durée moyenne de séjour a été de 10 mois (en légère augmentation depuis 2 ans) et elle est fixée à 24 mois maximum dans le cadre du contrat de séjour qui est renouvelable tous les 6 mois.

Selon la circulaire DGAS/1A n° 2002-388 du 11 juillet 2002 et l'arrêté du 26 mai 2021 relative à la participation financière des personnes accueillies dans les CHRS (avec une aide alimentaire) les personnes percevant des ressources sont soumises à une participation financière à hauteur de 25% dans le cas de l'hébergement en chambre collective et de 30% en chambre individuelle. Il s'agit donc d'une obligation pour les personnes dans le cadre de leur contrat de séjour.

L'ouverture des droits et l'accompagnement budgétaire est un axe majeur de l'intervention socio-éducative auprès des personnes en situation de précarité et un préalable fondamental dans le processus d'autonomie vers le logement.

Cependant, le refus ou une mauvaise volonté dans le règlement de la participation financière est la première cause de fin de séjour au CHRS. L'aide à la gestion budgétaire reste très compliquée sur le plan de l'accompagnement face à un public qui privilégie bien souvent les dépenses de satisfactions immédiates au détriment du règlement des charges courantes comme les frais d'hébergement pourtant indispensable à leur maintien dans l'établissement. La constitution d'une épargne ne serait que pour anticiper l'accès à un logement (caution, meubles, équipement etc..) est très compliquée pour la plupart.

Dans les cas où il s'agit d'une réelle incapacité, une démarche de mise sous protection juridique est proposée à la personne. Pour les années 2019 et 2020, notre service social à instruit 5 dossiers. Face à ce constat, des ateliers de préparation à la gestion budgétaire, dans l'accès et le maintien dans un logement, sont mis en place une fois tous les deux mois par le service logement en lien avec les référents sociaux des CHRS.

Au-delà de la dimension socio-éducative, la participation financière des personnes représente 10% du budget ce qui pour le gestionnaire que je suis, ne peut faire que l'objet d'une attention particulière et d'un cadrage institutionnel clair.

Les CHRS participent à deux dispositifs :

-La « veille sociale » en déclarant au service de l'Etat (DDTES, SIAO) le nombre et la nature des places vacantes dont il dispose (état de présence) -Le « plan d'urgence hivernal » en augmentant ses capacités d'accueil au titre de l'hébergement d'urgence.

Les deux CHRS de cette étude proposent les services suivants :

Ils disposent d'une équipe de direction, de services généraux et administratifs, d'un service socio-éducatif et de nuit pour un total de 26 ETP.

- La direction : 1 directeur et 1 chef des services socio-éducatif.
- Un service socioéducatif : 1 coordonnateur, 3 Educatrices spécialisées, 1 Assistante de service sociale, 1 Accompagnant Educatif et Social.
- Un service psychologique : 1 Psychologue Clinicienne.
- Un service d'insertion professionnelle : 1 Conseillère en Insertion Professionnelle.
- Un service restauration : 1 Chef d'équipe et 2 commis de cuisine.
- Un service de maintenance et de nettoyage : 1 Chef d'équipe, 3 agents techniques et 2 agents de nettoyage.
- Un service blanchisserie : assuré par les 2 agents d'accueil de la Boutique de jour.
- Un service de nuit : 4 Surveillants de nuit.
- Un service administratif et comptable : 1 Assistante de Direction et 1 Comptable.
- Un service économat : 1 Economat cadre administratif.

Le Comité de Direction (CODIR) est composé du Directeur, du Chef des Services Socioéducatifs, de la Psychologue, de la cadre administrative et des différents responsables coordonnateurs et chefs d'équipe de l'Association.

Le projet d'établissement du CHRS « 148 » a été validé en 2015 et le projet d'établissement du « 137 » est étroitement lié au futur projet de réhabilitation et de l'évolution du public.

2.2.2 Un public exclu et dans une grande précarité

Il n'existe pas une exclusion mais des parcours individuels qui mènent à l'exclusion. L'exclusion doit être comprise comme un processus et non pas comme une catégorie. Afin de mieux appréhender les profils des personnes accueillies au CHRS « 148 » et « 137 » et avant de rentrer plus en détails dans leurs caractéristiques à l'entrée, il est préférable de définir cette notion multiforme d'exclusion qui fait écho aux notions de précarité et de pauvreté.

A) Vers une définition de la pauvreté

La pauvreté est un mot d'origine latine qui signifie « produire peu ». Le processus d'exclusion est à saisir en lien avec un processus d'appauvrissement souvent agrémenté d'une perte de l'identité professionnelle. Le chômage peut s'envisager comme une cause de pauvreté mais c'est aussi « *un véritable traumatisme, d'une violence narcissique souvent sous-estimée, en brisant net quelques-uns des piliers de l'identité et de la confiance en soi ; le sentiment d'être trop vieux, d'avoir une qualification qui ne vaut plus rien sur le marché de l'emploi, le*

sentiment d'inutilité, la perte d'un statut social réel et symbolique⁸⁰ ». Cette perte de l'identité professionnelle peut engendrer un étiolement des liens sociaux du fait de la perte de l'estime de soi parfois saupoudrée d'un sentiment de honte.

B) Vers une définition de la précarité

Le mot précarité est d'origine latine et signifie étymologiquement : « obtenir par la prière ». Le Conseil Economique Social et Environnemental (CESE) pose comme définition : « [...] *l'absence d'une ou plusieurs des sécurités permettant aux personnes et aux familles d'assumer leurs responsabilités élémentaires et de jouir de leurs droits fondamentaux. L'insécurité qui en résulte peut-être plus ou moins étendue et avoir des conséquences plus ou moins graves et définitives. Elle conduit le plus souvent à la grande pauvreté quand elle affecte plusieurs domaines de l'existence qu'elle tend à se prolonger dans le temps et devient persistante, qu'elle compromet gravement les chances de reconquérir ses droits et de ré-assumer ses responsabilités par soi-même dans un avenir prévisible* ». On parle le plus souvent de précarité de l'emploi (travail temporaire, temps partiel, Contrat à durée déterminée, contrats aidés). Ces emplois incertains ne permettent pas toujours une projection sécurisante dans l'avenir et constituent une véritable insécurité économique et une restriction des droits sociaux qui sont pour la plupart fondés sur la stabilité de l'emploi. La précarité est donc un facteur de désocialisation du fait même du sentiment d'inutilité qui en découle et de l'insécurité qu'elle provoque. A l'inverse, le délitement des liens personnels et familiaux (ruptures, deuils, rejets parentaux), le contexte d'isolement et d'insécurité psychologique qu'il suscite peut provoquer un facteur d'exclusion et avoir des conséquences très négatives sur la vie de l'individu (perte d'emploi, de logement, souffrance psychique).

C) Le processus d'exclusion

L'exclusion est la résultante des effets extrêmes de la pauvreté et la précarité. Elle est à la fois le résultat d'un défaut de cohésion sociale et à la fois le produit d'insertion. Robert CASTEL préfère parler de désaffiliation plutôt que d'exclusion sociale. Il appréhende les situations de dénuement selon deux axes : un axe d'intégration/non intégration par le travail et un axe insertion/non insertion par la sociabilité. A partir de ces axes, il définit trois zones différentes de l'espace social :

- La zone d'intégration qui signifie que l'on dispose des garanties d'un travail permanent et que l'on peut mobiliser des supports relationnels solides
- La zone de désaffiliation qui conjugue absence de travail et isolement social

⁸⁰ PELEGE P, 2004, Hébergement et réinsertion sociale : les CHRS, Paris : DUNOD, 277p.

- La zone d'assistance, c'est-à-dire de la dépendance secourue et intégrée⁸¹

L'exclusion recouvre donc des trajectoires individuelles particulières. Elle agit comme un processus et se comprend comme une disqualification individuelle mais aussi par un effet de stigmatisation et de rejet au sein de la société. Les dispositifs urbains anti-SDF (suppression des bancs dans l'espace public, mis en place de pics en bas des immeubles, jets d'eau sous certains porches etc..) et les soulèvements causés par l'implantation de centre d'hébergement dans certains quartiers, illustrent cette stigmatisation. Enfin, l'intériorisation du statut « d'exclus » ou « d'assisté » a des conséquences importantes sur le plan identitaire et peut amoindrir la capacité des personnes à s'inscrire dans une dynamique d'inclusion.

Toutes les personnes accueillies sont orientées par le SIAO INSERTION à la suite d'une commission d'admission. Regardons plus précisément grâce à une analyse statistique les caractéristiques du public des CHRS « 137 » et « 148 ».

2.2.3 Caractéristiques du public accueilli aux CHRS « 137 » et « 148 »

Le public accueilli au sein des deux CHRS en hébergement collectif est constitué uniquement d'hommes isolés de 18 ans à 60 ans en moyenne. Au-delà d'une absence de logement la plupart de ces hommes présentent des problématiques multiples liées comme nous l'avons vu précédemment à des phénomènes de rupture sociale qui nécessite un accompagnement pluridisciplinaire et de proximité dans leur reconstruction psychosociale. Pour une présentation plus concrète, je me suis appuyé sur les données statistiques des personnes à leur entrée en 2020⁸². Sur les 40 admissions, il s'agit donc :

-De personnes en situation de demande d'hébergement temporaire avec les minimas sociaux (49%) ou sans ressources (35%). La tranche d'âge la plus représentée est la tranche 26-59 ans (93%) et dans 53% des cas la couverture santé se limite à la Sécurité sociale de base. Ce sont des personnes que l'on peut qualifier de très précaires voire vulnérables, 4% sont bénéficiaires d'une mesure de sauvegarde de justice.

-La très grande majorité sont sortants d'institutions : principalement en provenance de CHU (51%), sortants d'établissements de soins (hôpital général ou psychiatrique, centre de désintoxication ou de convalescence, soit (11%)) ou de détention (7%). Les moins de 25

⁸¹ PELEGE P, 2004, Hébergement et réinsertion sociale : les CHRS, Paris : DUNOD, 277p.

⁸² Annexe III

ans (4% des admis) ont tous connus à un moment donné un dispositif d'Aide Sociale à l'Enfance et sont en situation de rupture familiale. Enfin, 46 % du public est de Nationalité Etrangère.

-Concernant l'ancrage territorial, 46% des personnes admises sont issues de l'agglomération Creilloise tandis que 32% viennent du département de l'Oise.

Une tendance depuis 2018 est l'augmentation des pères isolés ayant des droits de visite ou d'hébergement (c'est le cas pour 38% d'entre eux) pour leur enfant. Malheureusement, les CHRS dans leur configuration actuelle ne permettent pas à ces pères de recevoir leur enfant dans de bonnes conditions et de bénéficier de leur droit.

-Le public des CHRS souffrent parfois de pathologies somatiques associées ou non à des problématiques psychiatriques (augmentation des personnes en provenance du secteur depuis 2018 soit 11% des entrants). Certaines ont un traitement et un suivi médical d'autres pas. En outre, il existe d'importants problèmes de dépendance et des conduites addictives polymorphes (30% des hommes à l'entrée en ont un usage nocif et les deux produits les plus consommés sont l'alcool et le cannabis). Ces hommes ont dû à un moment de leur existence, faire face à une ou des pertes (emploi, divorce, deuil, logement ...) qui ont provoqué un recours à des conduites addictives. Certains se sont retrouvés à la rue, en errance avant d'être orientés vers nos CHRS, avec des conséquences sur leur état de santé physique et psychique.

Cette hétérogénéité de la population des CHRS est aussi accentuée par la situation des personnes face à la question de l'insertion par le logement. « Deux groupes de variables individuelles⁸³ », sont repris par les pouvoirs publics par la grille ETHOS⁸⁴ : « les sans logement » et les « sans-abri » :

- Aux CHRS, des personnes entrent après une expulsion locative :

Ce sont des personnes que nous pouvons associer à « la nouvelle pauvreté », travailleurs « pauvres » ou confrontés à des problèmes financiers, de revenu et/ou de qualification, victime des effets de la crise sanitaire qui ne parviennent plus à accéder ou se maintenir dans le logement. Elles sont en attente d'accéder à un logement social et sont en relative capacité d'affronter des difficultés passagères quoi qu'il arrive. Elles restent « positives » et sont actives dans leur démarche d'insertion.

- Des personnes dont la rupture est liée à un exil récent, qui nourrissent l'espoir d'une

⁸³ PELEGE P, 2004, Hébergement et réinsertion sociale : les CHRS, Paris : DUNOD, 277p

⁸⁴ FEANTSA, 2005, Grille ETHOS, typologie européenne de l'exclusion liée au logement, Bruxelles, {visité le 20.06. 2021}, disponible sur internet : www.feantsa.org/spip.php

régularisation administrative et quand c'est le cas de s'inscrire dans un processus d'intégration de droit commun (emploi, logement). Le projet est souvent lié à un espoir de regroupement familial ou de pouvoir aider financièrement les proches restés au pays d'origine. L'actualité récente de l'Afghanistan en illustre l'exemple.

➤ Des personnes qui sont à la frontière du social et du médico-social : celles qui ont connu la rue et le sans-abrisme. De par leur parcours chaotique d'errance, leur problème de santé somatique et psychique, leur dépendance, leur incapacité à se poser aisément dans un espace, sont plutôt figées dans un état que l'on peut qualifier de statique. Même si elles ont fait une demande pour être orientées vers le CHRS, elles ne sont pas suffisamment (ou pas encore) capable de pouvoir rester seules dans un logement ordinaire. Elles représentent facilement un tiers de notre public. L'accueil au CHRS, quand il est accepté, se traduit par un accompagnement renforcé en vue de développer leur autonomie ou le maintien des acquis et leur capacité à savoir habiter dans un logement adapté bien souvent.

-Au regard de l'emploi, notre public est donc très fragilisé par un manque flagrant de qualification, de formation et/ ou d'expérience professionnelle. Parfois une activité qui remonte à plusieurs années. La très grande majorité a le statut de demandeur d'emploi (44%).

Il existe des points communs entre les personnes arrivant aux CHRS « 137 » et « 148 », l'isolement, la rupture du lien social, la perte de l'estime de soi, les conduites de dépendance, la souffrance psychologique. Beaucoup sont plus exclus que d'autres de la sphère sociale, sans emploi et sans logement. Comme nous l'avons vu en première partie cette population est depuis 2007 ciblée par les politiques françaises sous l'impulsion de l'Europe et nécessite un modèle d'intervention sociale globale de la personne.

2.2.4 Une organisation de l'accompagnement centrée sur une approche globale de la personne

Comme indiqué plus haut, l'hétérogénéité du public et des problématiques nécessitent une approche globale de la personne et des compétences pluridisciplinaires. C'est pourquoi j'ai rapidement perçu l'importance de professionnaliser les équipes et de monter en compétences concernant les qualifications.

L'accueil et l'accompagnement des personnes au sein des CHRS sont organisés principalement autour de cinq services : le service socio-éducatif, le service insertion

professionnelle, le service logement, le service psychologique et le service activités d'insertion.

➤ Le service socio-éducatif : ce service fonctionne sous forme de référents

Socio-éducatif et de binôme. C'est-à-dire que l'accompagnement des personnes est assuré par un binôme de travailleurs sociaux qui va assurer les suivis individualisés pendant toute la durée de séjour. Ce sont les « référents socio-éducatif ». Ce principe de binôme a été institué à la fois pour assurer une continuité permanente dans les accompagnements (l'organisation de la planification est conçue pour qu'il y ait toujours un des deux binômes présent), pour permettre une réflexion partagée sur les situations des personnes et pour éviter qu'un travailleur social se retrouve totalement « isolé » dans une relation d'aide qui peut parfois s'avérer très compliquée avec une personne en proie à des problématiques diversifiées. Les référents assurent l'accueil de chaque personne de son groupe. Ils sont responsables de l'élaboration du Projet Personnalisé (PP) en lien avec les autres services, de l'accès aux droits (instruction RSA, couverture santé, dossier d'aide financière et/ou surendettement, logement, pôle emploi, régularisation de séjour...) et aux soins, à l'hygiène et l'entretien des lieux de vie en impliquant le plus possible les personnes. Ils sont les garants de la contractualisation des contrats de séjour (et des autres documents de prise en charge de la loi 2002.2) mais aussi des dossiers individuels sous la responsabilité du Chef des services Socioéducatifs (CDS). Ils participent autant que possible à la procédure d'admission en lien avec le coordonnateur de parcours et le CDS. Au-delà de l'accompagnement individualisé, ils ont également une mission de mise en place d'actions collectives à visée sportive, culturelle, artistique...

Chaque binôme participe à l'expression des usagers en organisant tous les deux mois un groupe d'expression à thème ou libre avec son groupe de référence. Des instances de régulation ont lieu toutes les semaines, le lundi avec l'ensemble de l'équipe, la psychologue et le chef de service. Une fois par mois, elles sont complétées par la présence de la Conseillère en Insertion Professionnelle (CIP) et/ou le service logement. Un compte rendu est systématiquement adressé à la direction. Enfin, tous les deux mois sont organisés les bilans « projet personnalisé » où il s'agit pour chaque binôme de présenter l'évolution, le suivi du projet personnalisé et les objectifs de l'accompagnement, les situations sociales (via un tableau d'indicateurs) de l'ensemble des personnes de son groupe. Sont présents le CDS, la psychologue et l'Éducateur spécialisé qui a des fonctions transversales de coordonnateur. Tous les tableaux de suivi PP sont adressés à la direction.

Dans mon approche managériale, je prends toujours le temps de consulter les documents qui me sont remis et d'en produire un retour, de participer ponctuellement aux réunions ou

groupes de travail du service, afin de montrer l'intérêt que je porte au suivi des personnes et à l'engagement des professionnels.

➤ Le service insertion professionnel : en 2019, j'ai fait le choix dans le cadre d'un appel à projet avec le Conseil Départemental de recruter une CIP pour mieux renforcer et professionnaliser cet aspect de l'accompagnement des personnes vers l'emploi. Elle est donc chargée de les aider dans leur recherche d'emploi ou de formation et plus spécifiquement les bénéficiaires du RSA. Elle organise des ateliers d'aide à la recherche d'emploi et/ou de réponse à une offre, des ateliers de simulation d'entretien d'embauche. Elle est en lien avec toutes les entreprises et partenaires de l'insertion professionnelle et sensibilise aux questions du droit du travail. Elle participe à des groupes de travail que je pilote dans le cadre de réponses à un appel à projet comme la création d'un chantier d'insertion ou la lutte contre la fracture numérique. Elle est également à l'initiative de la création d'un atelier « code de la route » pour aider les personnes qui souhaitent (ou sont en cours) de passer le permis de conduire ce qui est déterminant dans la mobilité et l'accès vers l'emploi.

➤ Le service logement : la circulaire du 5 mars 2009⁸⁵, posait comme principe de garantir un accompagnement renforcé, dans la continuité d'un hébergement, pour permettre de surmonter les réticences des bailleurs sociaux et privés. Cet accompagnement doit favoriser et permettre la réussite des sorties d'hébergement dans de bonnes conditions tout en donnant une fluidité à l'ensemble du dispositif AHI grâce à un accompagnement social adapté. Il se définit en trois phases : une phase relais vers le logement, une phase de relogement et une dernière période dans le logement. C'est ce que l'on qualifie de mesure d'Accompagnement Vers et Dans le logement (AVDL). Une deuxième mesure qui a également été mise en place dans le plan de relance de 2009, est l'intermédiation locative (IML) pour favoriser l'accès au parc privé. C'est un dispositif d'aide aux sans-abris qui se présente en deux interventions : le « mandat de gestion » qui permet de sécuriser les bailleurs privés et sociaux dans leurs locations et de garantir la bonne gestion locative en échange d'avantages fiscaux. Le locataire peut rester 18 mois dans le logement mis à disposition pour lui permettre de trouver un logement pérenne tout en bénéficiant de l'accompagnement de l'Association. Le « bail glissant » qui permet à des opérateurs missionnés par les services de la DDETS de sous louer des logements à des ménages de revenus modestes. L'enjeu de ce dispositif est de récupérer dans le parc privé des logements pour les intégrer au contingent préfectoral. Le bail glissant s'adresse à des

⁸⁵ MINISTERE DU LOGEMENT, circulaire du 5 mars 2009 pour la relance relative à l'hébergement, au journal officiel du 4 juillet 2008, {visité le 6.05.2021}, disponible sur internet : www.dguhc-logement.fr

personnes défavorisées dans le cadre du PDALHPD qui ont besoin d'un étayage et d'un soutien socio-éducatif important et qui ont vu leur demande de logement refusée à cause d'impayés de loyer. Le logement est sous loué au nom de l'Association. Le bail doit normalement glisser au nom de l'occupant au bout de 18 mois. Ce dispositif rassure l'organisme logeur en raison de l'accompagnement et du suivi par les travailleurs sociaux.

Ces mesures font partie pleinement de la stratégie nationale du Logement d'Abord et plusieurs réponses à appels à projet que je pilote en collaboration avec le Chef des Services Socio-éducatifs et la responsable du service logement sont en cours ou à venir pour développer ces dispositifs.

L'Association les Compagnons est mandatée depuis novembre 2011, pour effectuer des mesures AVDL et depuis 2019 pour l'IML. En 2020, cela a concerné 200 ménages tout confondu. Concernant le public de nos CHRS « 137 » et « 148 », 20 personnes ont bénéficié du service logement principalement dans le cadre de l'AVDL. A noter que ce sont en majorité les personnes hébergées en chambre individuelle qui en bénéficie le plus. L'explication avancée par les travailleurs sociaux, est que l'individualité de l'hébergement permet de mieux préparer le savoir habiter, que les personnes ont en général de meilleures ressources puisque leur niveau de participation financière est de 30% contre 25% ou zéro pour l'hébergement en chambre collective. L'articulation entre les services socio-éducatifs et logement est donc essentielle pour orienter les personnes dès que possible vers le logement et permettre cette fluidité des parcours dans le dispositif AHI. La diversification des offres de service de l'Association est donc une force qui s'inscrit pleinement dans le schéma politique du Logement d'Abord, qu'il faut préserver et développer par de nouveaux projets.

➤ Le service psychologique : il m'a paru essentiel de développer ce service étant donné l'évolution de la population qui comme nous l'avons vu, présente de plus en plus de difficultés psychologiques mais aussi dans les perspectives de diversification des offres de service de l'Association à venir. C'est pourquoi, j'ai fait la demande et obtenu de notre autorité de tutelle, le passage de mi-temps du poste en ETP en 2018.

La psychologue intervient sur un champ clinique auprès des personnes (soutien psychologique et/ou suivi thérapeutique) et sur un champ institutionnel en participant aux réunions de service, institutionnelles, groupe de travail, rapport d'activité. Elle organise également des actions auprès des équipes dans le cadre de temps de « clinique Psycho-éducative » où il s'agit d'aborder des situations complexes liées à l'accompagnement d'une personne. De même elle met en place des ateliers de groupe de parole ou de relaxation pour les personnes. Elle fait partie du Comité de direction.

➤ Le service activités d'insertion : les services restauration, entretien et maintenance accueillent dans le cadre d'activités dites d'insertion des personnes soit sous forme de stage ou dans le cadre d'une démarche de réapprentissage au travail. Des plannings d'activités sont mis en place en lien avec le service socio-éducatif et/ou la CIP pour permettre aux personnes avec leur consentement de renouer avec un cadre de travail et pour la plupart de retrouver confiance en soi, de se sentir à nouveau utile et restaurer une image de soi. Cela contribue également à la lutte contre les addictions et participe à la réduction des risques de rechute. En effet sortir de l'ennui et du désœuvrement qui l'accompagne permet pour les personnes en proie à une conduite de dépendance de ne pas recourir systématiquement au produit pour combler le vide.

C'est un premier pas vers un retour possible vers l'emploi. En 2020, 8 personnes très éloignées de l'emploi ont pu grâce aux activités d'insertion se remobiliser et trouver un emploi dans le cadre de chantiers d'insertion principalement.

Dans leur organisation, les CHRS « 137 » et « 148 » présentent aujourd'hui des atouts pour favoriser l'inclusion des personnes tant du point de vue de l'accès aux droits, de l'insertion professionnelle, de l'accès au logement et à la citoyenneté. Il n'en demeure pas moins que les unités collectives CHRS « 148 » et « 137 » dans leur configuration structurelle ne semblent plus totalement répondre aux besoins et attentes des personnes mais aussi des professionnels qui dénoncent de plus en plus une dégradation des conditions de travail. Une analyse diagnostic va permettre de mieux mesurer les enjeux.

2.3 Un diagnostic au service du futur projet à développer

Ce travail d'analyse va permettre de mettre en évidence les forces et les faiblesses des CHRS « 148 » et « 137 » au regard de la qualité des prestations d'hébergement et d'accompagnement en adéquation avec les besoins et attentes des personnes mais aussi des professionnels.

2.3.1 Une inadéquation des prestations aux besoins et attentes des personnes confirmée par des outils de diagnostic interne :

➤ Le taux d'activité de ces CHRS est en légère baisse depuis 4 ans.

Une conséquence des conditions d'accueil d'hébergement en décalage avec les attentes des personnes. En effet, le principal motif de refus d'admission de la part des personnes est de devoir partager une chambre avec autrui.

➤ Les résultats du dernier questionnaire de satisfaction ⁸⁶que j'ai initié dans le cadre, à la fois d'une démarche diagnostic et qualité en Décembre 2020 sur les CHRS « 137 » et « 148 » concernant les personnes en chambre collective (sur les 48 hébergés, 24 questionnaires ont été restitués) font apparaître en résumé : une satisfaction concernant la sécurité offerte par les CHRS grâce notamment à un encadrement et accompagnement social 24h/24, de quoi subvenir à leur besoins vitaux et pouvoir bénéficier d'espaces collectifs pour rompre l'isolement. Par contre, quasiment tous déplorent le manque d'espace privé et d'intimité en termes d'hébergement et des difficultés d'accès aux sanitaires à cause de la configuration des locaux surtout sur le bâtiment 137. A noter, des attentes qui portent également sur le manque d'espaces d'accueil pour recevoir les enfants, couple, famille.

➤ Des rapports d'incidents liés à des phénomènes de violence et/ou d'agressivité entre les personnes ou envers les professionnels principalement sur les unités en chambre collective. Des difficultés de cohabitation souvent exacerbées par des différences culturelles entre certaines nationalités. Ce constat n'existe pas sur l'unité CHRS « Roger Hulin » qui est individuelle.

➤ Des professionnels impliqués mais qui dénoncent de plus en plus une mauvaise qualité des conditions de travail (vétusté du bâti et des locaux, climat social tendu) surtout sur la grande unité collective « 137 ». Ils doivent gérer de nombreux conflits, sont exposés à des phénomènes d'agressivité ou à des risques sanitaires du fait que beaucoup de personnes trop éloignées des sanitaires et de leur accès difficile du fait de cages d'escaliers nombreuses et très étroites, ont tendance à faire leurs besoins dans des seaux ou bouteilles qui restent dans les chambres parfois pendant plusieurs jours. De plus, le fait que les 2 unités CHRS soient séparées, oblige la présence d'un travailleur social souvent seul sur chaque unité ce qui génère un sentiment d'insécurité plus important et une certaine insatisfaction dans la qualité de l'accompagnement et de l'encadrement du groupe particulièrement en soirée où les besoins et demandes sont les plus prégnantes.

Ce constat est un vecteur potentiel d'usure professionnelle et de risques psychosociaux. Par contre, tous s'accordent sur la place essentielle du travail socio-éducatif de proximité en internat dans la construction du lien avec les personnes grâce à un accompagnement personnalisé de qualité.

➤ Des sorties vers le logement ordinaire ou adapté plus nombreuses sur l'unité CHRS en chambre individuelle, plus propice au travail d'accompagnement vers l'autonomie.

⁸⁶ Annexe IV

➤ L'évaluation externe des CHRS réalisée en 2015, pose en recommandation, notamment pour le référentiel 5 : Hébergement et condition de séjour : la nécessité de rénovation des locaux et plus particulièrement l'individualité des chambres, l'accès et le nombre des sanitaires. L'évaluation interne de 2016 ainsi que l'audit externe du CHRS « 148 » en 2017 fixent les mêmes recommandations.

2.3.2 Eléments de diagnostic externe

Les CHRS « 137 » et « 148 » sont situés sur l'agglomération Creilloise qui est la troisième ville la plus peuplée (38500 habitants) dans le département de l'Oise de la région des Hauts-de-France. Selon les dernières études de l'INSEE, les Hauts-de-France est l'une des régions la plus pauvre de France. Avec un taux de pauvreté de 38%, Creil figure au 7^{ème} rang des villes présentant les plus fortes proportions de pauvreté du pays, sachant que la moyenne nationale est évaluée à 14%.

Le département est très impliqué dans la mise en œuvre de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté. Cet engagement a été matérialisé par la signature avec l'état, d'une convention pluriannuelle d'appui à la lutte contre la pauvreté et l'accès à l'emploi 2019-2021. Cela se concrétise notamment par des appels à projets centrés sur des enjeux départementaux tels que l'insertion professionnelle ou la lutte contre le mal logement. En effet le département est marqué par des indicateurs logement⁸⁷ (pénurie de logement, montant des loyers du parc privé, production de logement inférieure à l'indice national, déséquilibre offre et demande, coût des loyers en augmentation) qui témoignent d'une tension croissante des marchés avec un impact très négatif sur les ménages les plus modestes et les personnes isolées. A noter également une forte densité de logements sociaux (plus de 19%) avec un record régional à Creil.

Ce contexte socio-économique de grande précarité génère des facteurs de risque pour la cohésion du territoire comme une forte tension en matière d'hébergement malgré un doublement de places en 2013, tout public confondu. A cet égard, les CHRS « 137 » et « 148 » représentent le contingent le plus important du département en nombre de place (75 au total) pour hommes isolés qui restent la population la plus représentée et en demande dans les centres d'hébergement et en situation de sans-abri.⁸⁸

⁸⁷ PDAHLPD, de l'Oise 2014-2020, 48p.

⁸⁸ Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques (DREES), *Hébergement des personnes en difficulté sociale : 140000 places fin 2016, en forte hausse par rapport à 2012*, Numéro 1102, Février 2019. {visité le 20.07.2021}, disponible sur internet : <https://drees.solidarités-santé.gouv.fr>

Ces deux CHRS sont donc totalement reconnus et privilégiés sur le territoire concernant l'accueil des hommes isolés.

Leur proximité avec la gare de Creil et sa correspondance directe avec la gare de Paris-Nord (soit une demie heure de transport et 56 trains par jour) constitue également un attrait particulier compte tenu du bassin économique important de la région Parisienne.

Au vu de ces éléments de diagnostic il apparaît très clairement que si les CHRS « 137 » et « 148 » ont des atouts concernant leur position géographique, le contexte socio-économique local et leur notoriété, il n'en demeure pas moins qu'ils sont de moins en moins en adéquation avec les besoins et attentes des personnes en termes de prestations d'hébergement mais aussi eu égard à la législation. Il est donc de ma responsabilité de directeur de déterminer les enjeux de leur réhabilitation.

2.3.3 Créer les conditions d'une amélioration de la qualité de l'hébergement et de l'accompagnement des personnes pour garantir la pérennité de nos CHRS : les enjeux de demain

Pour élaborer une analyse stratégique, j'ai choisi d'utiliser la matrice S.W.O.T⁸⁹ afin de définir des enjeux stratégiques à partir des forces, des faiblesses, des menaces et des opportunités pour l'association et ses acteurs.

1) Les enjeux stratégiques :

a) Un enjeu de réglementation et de législation :

En tant que directeur, il est de mon obligation de garantir la mise en conformité des établissements avec les normes de sécurité de l'habitat, la sécurité du personnel et les droits des personnes au respect à l'intimité, la dignité et la vie privée (article L311-3 du CASF). Au-delà de mes responsabilités, il s'agit pour l'Association de relever le défi de sauvegarder l'existant donc la pérennité des services et des emplois. Cela doit passer par une transformation totale des CHRS « 137 » et « 148 » et la démonstration de la mise en place d'une ingénierie de projet que je dois mener en tenant compte de tous les facteurs internes et externes qui vont venir impacter ce dernier.

⁸⁹ Annexe V. La matrice S.W.O.T (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats =Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) est une évaluation de l'organisation par le biais d'un double diagnostic : du point de vue de l'environnement internes (forces et faiblesses) et externe (opportunités et menaces).

b) Un enjeu d'adéquation des prestations de service aux besoins des personnes :

A partir d'un diagnostic partagé, j'entrevois doré et déjà des transformations nécessaires pour favoriser une meilleure qualité d'accueil et d'accompagnement dans une démarche de bientraitance comme :

- Assurer des conditions d'hébergement proche d'un « chez soi » avec un principe d'individualisation de l'espace « *l'espace personnel constitue une référence, un outil de construction d'un monde à soi et pour certains, un outil de construction personnelle* ». ⁹⁰
- Reconnaître et favoriser le droit de visite et d'hébergement pour les enfants des pères isolés ainsi que l'accueil des membres d'une même famille.
- Définir un agencement des lieux qui favorise le vivre ensemble et faciliter la mixité sociale tout en permettant de s'isoler avec l'un ou l'autre.
- Assurer le respect de la dignité, de l'intimité et de la vie privée ⁹¹ des personnes en adaptant les équipements en conformité avec les normes de l'habitat.
- Permettre un accueil avec un animal de compagnie, principalement un chien.
- Former tous les professionnels à la bientraitance, à la gestion des conflits et de la violence pour assurer la régulation et le respect des règles de la vie quotidienne. Leur permettre d'avoir des espaces d'analyse de la pratique.

c) Un enjeu de politique publique et de notoriété :

Dans un contexte politique général de désinstitutionnalisation, de politique du Logement d'abord comme vecteurs principaux de l'inclusion sociale, il m'apparaît indispensable que l'Association soit dotée d'une « plateforme » de services qui va permettre et favoriser cette fluidité des personnes de la rue vers le logement et de s'y maintenir. C'est de ma place de directeur que je dois innover, développer, communiquer et faire reconnaître cette dynamique associative d'adaptation aux évolutions de la société auprès de nos différents partenaires, acteurs et autorité administrative comme un gage de confiance et de valeur ajoutée.

d) Un enjeu de qualité de vie au travail :

Tous les professionnels qui interviennent sur le CHRS « 137 » et dans une moindre mesure sur le CHRS « 148 » car c'est une plus petite unité, dénoncent des locaux et un bâti peu propice à une qualité d'intervention et une dégradation des conditions de travail. Le projet d'humanisation est donc pour moi un levier stratégique pour améliorer à terme les conditions de travail et la qualité du service rendu. C'est l'opportunité d'entamer le

⁹⁰ HAS, 2009, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles. *Concilier vie en collectivité et personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement*, 52p.

⁹¹ Cf article 9 du code civil : « *chacun a droit au respect de sa vie privée* » ; article 8 de la convention de Sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales (Conseil de l'Europe) : « *Droit au respect de la vie privée et familiale* ».

processus d'une démarche de qualité de vie au travail et d'évolution des pratiques professionnelles.

e) Un enjeu financier :

L'Association dispose de fonds propres de bon niveau et d'une trésorerie nettement excédentaire puisque son solde au 31/12/2020 est de 1074 K euros soit plus de six mois en journées d'exploitation. Avec une capacité d'autofinancement de 14,51%, il n'y a pas de souci de solvabilité et de recours à l'emprunt en cas d'investissement. Dans le cadre d'un projet d'investissement, cette trésorerie est donc un atout vis-à-vis des organismes financeurs. Il faut cependant tenir compte d'un argument inverse que pourrait avoir notre financeur, partant du principe que l'Association pourrait dans un premier utiliser cette trésorerie à la place de subvention à recevoir.

En effet, un des écueils d'un tel projet sera vraisemblablement l'augmentation du coût de financement. Il s'avère donc nécessaire de réaliser une analyse annuelle de la trésorerie pour illustrer le dossier de demande de financement. Ceci afin de bien anticiper les demandes et de justifier du coût d'accueil par rapport à de nouvelles charges (amortissements et intérêts d'emprunts). C'est un travail que je vais mener avec le comptable de l'association et notre cabinet d'expertise comptable.

A côté de ces différents enjeux des risques et des menaces sont tout autant identifiables.

2) Des risques et des menaces en cas de non changement de l'existant :

Les effets principaux sont un accroissement des risques psychosociaux chez le personnel, une usure professionnelle précoce et des phénomènes de maltraitance chez les personnes. Cela engendrera inévitablement une perte d'attractivité des établissements donc un taux d'activité toujours plus en déclin associé à une forte dégradation de l'image de marque. Par ailleurs la non-conformité à la législation concernant les normes de sécurité de l'habitat augmentera fortement à moyen ou long terme une menace de fermeture administrative des établissements.

L'accompagnement et la relation d'aide doivent être et seront toujours les axes fondamentaux des missions des CHRS « 137 » et « 148 ». Il est pour moi essentiel que cet accompagnement puisse couvrir toutes les sphères de la personne que ce soit au niveau de l'accès à la santé, à l'emploi, à la culture, au sport, à la vie familiale ... Seulement, force est de constater que la priorité des politiques est de plus en plus focalisée par l'accès au logement comme principale force d'inclusion.

Mais encore faut-il que les plus vulnérables et les plus « disqualifiés » selon la terminologie de S. PAUGAM puissent y accéder sans « dommage » et que les conditions de leur hébergement puissent favoriser ou en tout cas se rapprocher le plus possible de l'accès au logement. Ce sont ces constats qui m'ont conduit à poser la problématique suivante : « *Comment améliorer les conditions d'hébergement et d'accompagnement au CHRS pour redynamiser la mission d'inclusion sociale* ».

2.4 Vers une conclusion

La tendance actuelle des services de l'Etat est de demander aux Associations du secteur AHI de questionner leur projet d'établissement pour intégrer comme finalité principale l'inclusion par le logement et de rendre le plus opérationnel possible cette pratique dans leur fonctionnement.

La logique du « Logement d'Abord » est de rendre plus fluide les parcours d'insertion et d'éviter que les personnes ne stagnent trop longtemps dans les structures d'hébergement d'insertion. La réforme du parc hébergement en cours va impliquer que les CHRS puissent appliquer le principe d'inconditionnalité et s'orienter vers l'accueil des personnes les plus en difficultés et précaires, ayant connu le sans-abrisme. Les CHRS « 137 » et « 148 » restent centrés sur un public très hétérogène et une intervention sociale généraliste mais dont le socle durant plus de 50 ans a été pensé avant tout par l'insertion par le travail.

Aujourd'hui, le constat est qu'un changement est à opérer pour pérenniser ces établissements. Leur configuration actuelle n'est plus en adéquation avec les réponses aux besoins et attentes des personnes et ne répond plus aux normes de l'habitat. Un processus et une dynamique de changement sont inévitables. Les CHRS « 137 » et « 148 » doivent devenir des espaces efficaces qui vont faciliter la reconstruction identitaire des personnes dans leurs différentes sphères et permettre une meilleure fluidité des parcours, vers une inclusion sociale.

Au-delà de l'aspect de transformation des prestations hébergement, la question du projet social de l'établissement sera à « repenser » pour mieux optimiser le travail à effectuer et la réponse aux besoins des personnes. Il m'appartient dans une démarche collaborative de mettre en place une organisation apprenante et agile pour les professionnels. Faire de ces établissements un lieu qui soit innovant est non seulement un gage de fonctionnement et de bienveillance au sein de l'établissement mais aussi une réelle opportunité pour l'image de l'Association.

3 Un projet d'humanisation des CHRS pour redynamiser la mission d'inclusion sociale.

Dans cette troisième partie, je vais présenter le nouveau projet qui va permettre aux CHRS « 137 » et « 148 » de pouvoir s'adapter aux nouvelles orientations politiques et aux besoins et attentes des personnes. Ce travail d'élaboration et de mise en application de ce nouveau projet va tenir compte du diagnostic effectué, des spécificités du public accueilli et va tendre vers un management de type collaboratif et participatif dans lequel tous les acteurs de l'Association seront invités à prendre part à sa conception.

Il s'agira également d'accompagner les acteurs dans cette transformation et d'effectuer de nécessaires changements de pratique qui seront forcément évolutifs, en lien avec des problématiques « mouvantes ».

Le cadre de travail, les dimensions économiques et budgétaires sont aussi à prendre en compte. Il me semble donc important de se saisir des opportunités liées au contexte, en anticipant sur un nouveau projet d'établissement centré autour et pour les personnes accueillies en s'appuyant sur une équipe qui va également devoir s'interroger et questionner ses pratiques d'accompagnement. La conduite de projet que je vais proposer, implique le choix d'une stratégie que je veux opérationnelle, mobilisatrice et collaborative.

Le projet d'humanisation doit s'appuyer sur un cahier des charges⁹² qui repose sur deux objectifs principaux opérationnels :

- Un objectif architectural qui doit restructurer l'offre de service d'hébergement et créer de nouveaux supports d'accompagnement.
- Un objectif social qui doit favoriser la fluidité des parcours vers l'inclusion et positionner l'établissement sur le territoire.

La mise en place d'un comité de pilotage et d'une organisation, d'une expertise architecturale et financière ajustée à une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ainsi que la mobilisation d'un réseau partenarial, vont me permettre de donner une assise technique et sociale nécessaire pour garantir la consolidation du projet.

3.1 Une stratégie de direction : des choix et des opportunités

Prenant en compte le diagnostic stratégique effectué sur les besoins et attentes des personnes, les obligations législatives et les orientations politiques, il m'apparaît également indispensable d'inscrire le projet d'humanisation dans le sens de la future délivrance de

⁹² Selon la circulaire du 5 mars 2009 pour la relance relative à l'hébergement et le décret du 30 janvier 2002 relatif aux caractéristiques du logement décent, {visité le 6.07.2021}, disponible sur : <http://legifrance.gouv.fr>

l'autorisation des CHRS sous CPOM qui sera conditionnée à la compatibilité du projet d'établissement avec les objectifs définis des PDALHPD. Ce nouveau projet doit prioriser l'accueil et l'accompagnement des publics prioritaires définis dans le PDALHPD et notamment les hommes isolés, les sortants d'institution ou les familles monoparentales. Les CHRS « 148 » et « 137 » doivent mieux s'inscrire dans la palette des réponses qu'offre l'Association pour favoriser la fluidité des parcours vers le logement adapté ou ordinaire et garantir une installation durable dans la cité.

Ce projet porté par le Conseil d'administration et que je pilote n'a pas la prétention de trouver « la » solution idéale pour chaque situation rencontrée, ni de standardiser des pratiques d'accompagnement types, mais de permettre à des personnes en situation de grande précarité et de vulnérabilité de se reconstruire dans des conditions qui puissent leur permettre de recouvrer une autonomie personnelle et sociale. A travers ce projet, je vais impulser des orientations stratégiques et opérationnelles et faire en sorte que les salariés puissent s'en saisir comme des opportunités pour mieux accompagner les personnes. Deux choix stratégiques se sont imposés à moi : soit transformer l'offre de service en diffus ou soit sauvegarder l'existant en le rénovant.

En ce sens, le sujet a été débattu en CA, en comité de direction, en réunion d'équipe et avec les membres du Conseil Social et Economique (CSE). Au final le CA décide de privilégier un projet d'humanisation plus en adéquation avec les valeurs associatives et dont il me confie la mise en œuvre.

3.1.1 Des opportunités et des forces pour préparer une « humanisation » des CHRS « 148 » et « 137 »

1ère opportunité :

Un des engagements du plan de relance 2020-2022⁹³ pour faire face à l'épidémie de COVID-19 initié par le Ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance et son inscription dans le plan quinquennal du Logement d'Abord est de renforcer le financement des programmes d'humanisation des structures d'hébergement. A cet effet, un montant de 3 millions d'euros supplémentaires sera apporté à l'ANAH, portant l'enveloppe au titre de 2021 à un niveau de 11 millions d'euros⁹⁴. A ce titre, l'Association remplit tous les critères d'éligibilité au programme d'humanisation et notamment l'agrément d'Assistance Maitrise d'Ouvrage. Elle est propriétaire de ses CHRS et il s'agit d'un projet de réhabilitation à places constantes comme le stipule le cahier des charges de demande de subvention de l'ANAH.

⁹³ Le plan « France Relance » présenté le 3 septembre 2020 par le Premier Ministre devant l'Assemblée Nationale prévoit un plan de soutien pour répondre aux conséquences sociales et économiques de la crise sanitaire et s'articule autour de 3 volets : l'écologie, la compétitivité et la cohésion.

⁹⁴ DALLIER M.P, *Rapport d'information au nom de la commission des finances sur la politique d'hébergement d'urgence*, Sénat, N°632, 83p.

Rappelons ; que l'Association présente un bilan financier de bon niveau et que la dernière Etude Nationale des Coûts (ENC) des CHRS est en deçà du tarif médian.

2^{ème} opportunité :

L'audit de la DDCS sur le CHRS « 148 » en 2016 et les évaluations internes/externes de 2015 et 2016 des deux CHRS posent en recommandation la nécessité de continuer la quête de moyens pour réaliser cette réhabilitation des locaux (sanitaires, accessibilité, chambre individuelle...). Il est impératif d'organiser au sein des établissements une réflexion sur l'évolution du projet d'établissement, en s'inspirant notamment de la Recommandation des Bonnes Pratiques Professionnelles de la HAS, « L'élaboration, la rédaction et l'animation du projet d'établissement » et élaborer un projet d'établissement spécifiquement adapté à l'établissement (le CHRS « 137 »), en y intégrant les modes de coopération et de mutualisation qu'il partage avec les autres structures selon la dynamique institutionnelle de l'Association⁹⁵.

3^{ème} opportunité :

Tous les acteurs de l'Association (CA, professionnels, usagers, bénévoles) sont concernés, dans une dynamique positive de demande de changement des CHRS dans leur configuration actuelle, en ce qui concerne le bâti et les espaces, mais en conservant les services de l'internat (notamment le service de nuit et de restauration) et les moyens humains. Il y a donc une forte adhésion de tous les acteurs au projet.

Au-delà de la transformation du bâti, l'opportunité du projet d'humanisation de ma place de directeur est également de repenser les modalités de fonctionnement et le projet social en y associant tous les salariés concernés (et donc le CSE qui est l'instance représentative du personnel) et les usagers (par l'intermédiaire entre-autre du Conseil de Vie Sociale). Il s'agira de fédérer, par la mise en place d'un management collaboratif, ⁹⁶et de favoriser l'émergence d'une intelligence collective⁹⁷. Cette approche systémique est pour moi un levier pour renforcer encore plus le sentiment d'appartenance aux valeurs de l'Association, une force inestimable.

Ce sera également un ancrage fort pour préparer la démarche d'évaluation interne/externe à partir de 2021 et l'actualisation du projet d'établissement.

4^{ème} opportunité :

Outre le fait que l'Association a de bonnes relations avec la DDETS et qu'elle a toujours été soutenue voire sollicitée pour la mise en place de projet, qu'elle est pleinement inscrite dans un maillage territorial et partenarial, les derniers bilans d'activité du SIAO font

⁹⁵ Rapport d'évaluation externe CHRS le « 137 », Les Compagnons, 2016.

⁹⁶ C'est ce type de management qui me paraît le plus approprié à la situation. Il rend les conditions de travail plus attractives pour le bien être des salariés et une augmentation de leur implication, reconnaissance et valorisation.

⁹⁷ L'intelligence collective désigne la capacité d'un groupe à faire converger intelligence et connaissance vers un but commun. Elle repose sur la qualité des interactions entre ses membres.

régulièrement le constat d'un besoin non pourvu sur le département d'une offre d'accueil en hébergement d'homme isolé en situation d'exclusion avec un animal (principalement un chien) et des places spécifiques « père/enfant ». Ce sont des paramètres à considérer dans la diversification de l'offre des CHRS pour mieux répondre à des besoins non pourvus sur le territoire.

C'est dans ce cadre que l'Association inscrit le projet d'humanisation de ses CHRS.

3.1.2 Les principes du projet

Ce nouveau projet va s'arc-bouter autour des missions principales des CHRS qui consistent en l'accueil de personnes en situation de vulnérabilité vers le rétablissement d'une autonomie personnelle. Le projet d'humanisation vise à favoriser plus largement leur inclusion et créer une dynamique mutuelle d'enrichissement entre les acteurs et services de l'Association et ceux du territoire. Il s'agit d'apporter une réponse plus efficiente aux besoins des personnes, de garantir la sécurité des biens et des personnes tout en s'inscrivant dans le schéma des politiques publiques et plus particulièrement de la stratégie nationale du Logement d'Abord. Compte tenu des différentes problématiques de la population, mon projet est fondé sur un certain nombre de principes :

- La réciprocité des services rendus entre les établissements et le territoire.
- Participer au décloisonnement des secteurs de l'hébergement et du logement.
- L'égalité de l'ensemble des acteurs : personnes accueillies, salariés, bénévoles, intervenants.
- L'équité dans l'accompagnement et l'accès aux prestations pour l'ensemble des personnes hébergées sur les CHRS.
- L'inconditionnalité de l'accueil au sein des CHRS.
- L'accès au droit et à la culture
- Le droit de protection
- Le consentement éclairé
- L'exercice de la citoyenneté
- L'accompagnement vers l'autonomie et l'accès prioritaire au logement.
- La personnalisation de l'accompagnement.
- Le respect de la vie privée, de l'intimité et le respect des liens familiaux et sociaux.
- L'accès à l'information et au numérique
- Une gestion budgétaire ajustée
- Une gestion des ressources humaines
- Une réduction des risques psycho-sociaux
- Une amélioration des conditions de travail et de la qualité de vie au travail
- Un partenariat adapté à ce projet.

3.1.3 Les objectifs du projet

Favoriser l'inclusion sociale des personnes nécessite une action sur l'ensemble des dynamiques personnelles et institutionnelles :

- Maintenir, restaurer et développer des liens sociaux pour éviter les situations d'isolement des personnes tout en leur assurant un cadre de vie rassurant, structurant et respectueux de leurs droits.
- Considérer l'établissement comme un lieu d'habitat, proche d'un « chez soi », favorable à l'épanouissement personnel et au savoir habiter.
- Mobiliser et développer les capacités et potentialités des personnes par la participation à des actions de solidarité, d'accès à la culture, au sport, aux loisirs, au numérique...
- Développer des actions coordonnées afin de favoriser l'accès au droit commun, à la santé, à l'autonomie.
- Favoriser le retour à l'emploi par la mise en place d'activités et de service visant la restauration de la confiance en soi et la formation, qualification pour l'accès à l'emploi.
- Promouvoir une démarche de qualité de vie au travail en favorisant les moyens d'un cadre de travail plus satisfaisant pour une meilleure qualité du service rendu.

3.1.4 Le parcours d'hébergement d'insertion vers l'inclusion sociale : la colonne vertébrale du projet

Il est fondamental de donner à notre travail d'accompagnement social une continuité. Le parcours des personnes accueillies est loin d'être toujours linéaire et peut être entrecoupé de rechutes, de retours en arrière, d'inertie et de stagnation. Il est également soumis aux contraintes de l'environnement en matière d'accès et d'offre de logement, des conditions socio-économiques conjoncturelles et structurelles. Les différentes réflexions menées ces derniers temps autour de la notion de parcours ont amené à questionner le lien entre les services d'hébergement et logement de l'Association. « *L'utilisateur doit être au cœur du dispositif*⁹⁸ » et pouvoir se repérer entre les différentes offres d'hébergement (CAHU, CHRS) et de logement adapté et adaptable (IML, AVDL, Maison Relais, résidence sociale) qui peuvent lui être proposées dans le cadre d'un parcours résidentiel de l'hébergement vers le relogement. Ce principe de parcours d'hébergement d'insertion est au cœur des nouvelles propositions de refondation du secteur de l'hébergement :

- Assurer un maillage territorial,
- Mettre un référent personnel ou de parcours pour chaque usager,
- Améliorer les processus d'admission pour plus de transparence,

⁹⁸ La loi 2002.02 rénovant l'action sociale et médico-sociale a pour objectif principal de replacer l'utilisateur au cœur du dispositif en développant ses droits et libertés.

- Mettre en place de nouvelles organisations de parcours d'insertion,
- Harmoniser les prestations,
- Produire des référentiels communs,
- Mettre en place des outils communs d'accompagnement social.

Il m'apparaît important de concevoir ce parcours résidentiel comme une dynamique, un mouvement d'insertion. Ce n'est pas un concept linéaire ou les étapes seraient immuables et chronologiques. Il faut proposer à chaque personne accueillie, une réponse adaptée à ses capacités, à ses besoins, à ses potentialités tout en garantissant la possibilité d'un parcours d'insertion sociale centré sur l'autonomie dont la finalité est l'inclusion sociale via le relogement. Ce parcours inclusif est un véritable enjeu. Je vais donc proposer dans un premier temps d'organiser une offre d'hébergement des CHRS déclinée dans le référentiel des bonnes pratiques AHI qui doit favoriser ce mouvement dynamique vers une inclusion sociale.

3.1.5 Diversifier, transformer, rendre plus inclusive l'offre de service des CHRS « 148 » et « 137 »

En tant que directeur, je dois absolument m'assurer de bénéficier d'un établissement en complète conformité avec la réglementation en vigueur (incendie, accessibilité, thermique, sanitaire...) et de conserver les services et les emplois.

J'ai choisi d'inscrire cette stratégie de préservation dans une approche qui soit innovante dans sa diversification et dans la réponse aux besoins et attentes non pourvus pour les personnes, que nous serons les seuls gestionnaires à proposer en CHRS de type internat sur le territoire. Pour cela, j'ai décidé de réaliser une étude de faisabilité de la restructuration des locaux⁹⁹ par un cabinet d'architecte, en y associant tous les acteurs concernés (usagers, professionnels, Administrateurs) par la mise en place de groupe de travail comme nous le verrons ultérieurement.

La finalité de cette restructuration sera donc :

- De concentrer l'ensemble des places (50 au total) d'hébergement (hors handicap) dans une même unité, le CHRS « 137 ». Cela permettra de mutualiser et de regrouper sur cette unité l'ensemble des travailleurs sociaux, les surveillants de nuits, la psychologue et le Chef des Services Socio-éducatifs. Cette nouvelle configuration doit permettre plus d'efficacité en terme d'encadrement à moyens humains constants.
- De consacrer la deuxième unité, le CHRS « 148 » au regroupement des bureaux administratifs, généraux et de direction. Ce sera le pôle administratif de l'Association.
- D'améliorer les conditions et l'individualisation de l'accueil en créant des chambres Individuelles selon les normes de l'habitat (point d'eau et surface de 9m² minimum), en rénovant l'ensemble des locaux et en prévoyant des sanitaires en nombre suffisant.

⁹⁹ Annexe V.

L'individualisation des chambres, des équipements sanitaires adaptés au nombre de personnes doivent favoriser le sentiment de bien-être et le respect du droit à l'intimité et dignité des personnes. La possibilité de disposer d'un espace personnel aura également un effet sur le climat social en réduisant les conflits liés à la cohabitation non choisie. Cela renforcera le sentiment de sécurité indispensable à la reconstruction psycho sociale. Chaque personne sera responsable de son propre espace, un accès à une cuisine, disposer de sa propre clé de chambre doit contribuer à renforcer le sentiment de se sentir « chez soi », de liberté et d'autonomie des personnes. D'autant plus dans le contexte de pandémie que nous vivons.

Cependant, l'hébergement doit être considéré comme un étape vers l' « habiter » et non comme une finalité. Pour arriver à vivre dans un logement, la personne accueillie au CHRS doit être en capacité de s'approprier un espace et de le faire sien. « *Habiter, c'est être du côté de chez soi* » pour Jean FURTOS¹⁰⁰, c'est se sentir « *bien en soi* ». C'est de l'ordre de l'intime et de l'intériorité. Ainsi la façon d'habiter un logement, va raconter comment l'humain s'habite et comment son environnement va réfléchir son humanité. L'état de son habitacle va ainsi refléter son moi intérieur, la projection de son état psychologique. Habiter c'est donc vivre sa demeure comme le prolongement de soi. Vivre dans la rue déstructure les relations sociales, à travers des sentiments de honte, de rejet, de mauvaise estime de soi et freine toute tentative d'épanouissement personnelle. Habiter doit permettre de prendre lieu dans la société, de « voisiner »¹⁰¹, et de tisser des liens sociaux. C'est aussi vivre son logement en maîtrisant son espace de vie en étant en capacité de pratiquer les usages et les actes du quotidien qui sont liés à la gestion de l'habitat : entretenir son intérieur, recevoir, cuisiner, régler un loyer, prendre soin de soi, s'entretenir et penser à soi.

Pour habiter, il faut pouvoir donner les moyens à la personne de se prendre en charge et de réacquérir une certaine autonomie pour être en capacité de s'assumer. L'accueil en CHRS espace intermédiaire, doit permettre de développer le sens de la collectivité de créer du lien social, vecteur nécessaire pour aller vers un accompagnement dans le logement et de s'y maintenir. Le vivre ensemble au quotidien, tout en préservant un espace intime et en travaillant réellement à chercher des solutions pour mieux répondre aux difficultés des personnes, va favoriser le dépassement de soi, pour réapprendre à s'habiter soi-même, pour qu'à un moment elles puissent habiter ailleurs, « chez elles ».

¹⁰⁰ FURTOS J, est psychiatre et psychanalyste, il étudie principalement les nouvelles causes de dysfonctionnement mentaux de ses patients en partant du principe qu'ils sont d'origine sociale. Il s'est beaucoup intéressé à la clinique de la précarité.

¹⁰¹ SERFATY-GAZON P, 2003, *Chez soi-Les territoires de l'intime*, Colin, 248p.

Le CHRS « 137 » dans cette transformation des prestations d'hébergement, doit donc permettre au plus éloigné du logement, à travers ses pratiques d'accompagnement pluridisciplinaire d'atteindre cet objectif.

➤ De prévoir des chambres « père-enfant » et des studios pour des familles monoparentales ou couple avec ou sans enfant.

L'accueil « père-enfant » est un besoin non pourvu comme nous l'avons vu dans la phase de diagnostic. La création de places familles va permettre une évolution de la typologie du public en réponse à une meilleure adaptation aux besoins locaux et territoriaux en adéquation avec le PDAHLPD. La modularité des espaces permettra de pouvoir faire face au changement de public et à la mixité sociale. L'aménagement d'un espace privatif dédié aux visites de tiers ou de familles contribuera au renforcement des liens familiaux et sociaux.

➤ De créer de nouveaux espaces socio-éducatifs plus accessibles pour les personnes et favorisant un cadre de travail plus satisfaisant pour les professionnels.

L'aménagement d'espaces de travail adaptés en concertation avec les services socioéducatifs et de nuit seront vecteurs d'une amélioration de la qualité de vie au travail et de la qualité du service rendu auprès des personnes. L'accueil, le cadre, la confidentialité seront plus efficaces.

➤ D'augmenter et d'aménager les espaces d'activités, de détente, de bagagerie, de buanderie, de soins, d'accès au numérique (WIFI, cyber espace).

La création de nouveaux espaces d'activités servira de support pour la mise en place d'activités pédagogique, culturelle, de détente, de loisir. Il s'agira également de favoriser l'ouverture de l'établissement à *et sur* son environnement¹⁰² en mettant en place des interventions extérieures de nos partenaires (et de nouveaux) que ce soit sur le champ des addictions, de la santé, de la parentalité, de l'emploi, du spectacle.... La buanderie permettra aux personnes de laver leur linge en autonomie tandis que l'accès au numérique pour chacun permettra l'accès aux démarches en ligne, la mise en place d'atelier informatique pour lutter contre la fracture numérique, l'accès aux réseaux sociaux.

➤ Création d'un chenil.

Cette prestation sera unique sur le territoire concernant les CHRS et représente un réel besoin en adéquation avec l'accueil des sans-abris ayant un chien et qui ne peuvent accéder à l'hébergement à cause de ce dernier car le règlement intérieur l'interdit.

La transformation et la réhabilitation de l'offre de service des CHRS impliquera une maîtrise des coûts et la recherche de financement ainsi que la vision d'un nouveau projet d'établissement.

¹⁰² En référence à la HAS, 2018, Recommandation de bonnes pratiques professionnelles. *Ouverture de l'établissement à et sur son environnement*, 56p.

3.1.6 Une nécessaire stratégie de maîtrise des coûts et de financement

Face à un tel projet, il s'agit de mettre en place une politique de maîtrise des coûts de l'opération, la recherche de financement et une convergence vers une gestion pluriannuelle. Pour cela, j'ai réalisé une étude de faisabilité financière avec notre cabinet d'expertise comptable afin d'établir un plan de financement. Dans le même temps, j'ai organisé une réunion avec la Présidente, notre comptable, le cabinet d'architecte et le Maître d'ouvrage délégué qui est également bailleur social (OISE HABITAT) afin d'établir un budget prévisionnel¹⁰³. Ce dernier est de 2 552 449 euros. Dans ce budget est intégré le surcoût de la location d'appartements (qui seront mis à disposition par OISE HABITAT pour accueillir une partie des personnes durant les travaux et assurer la continuité de service) et éventuellement la location d'algécos pour les professionnels. Le plan de financement se fera par recours à l'emprunt via la Caisse des Dépôts et de Consignation sur 25 ans (taux de 0,30%).

Viendront en ressource, les subventions de l'ANAH à hauteur de 800 000 euros selon leur indication prévisionnelle (16 000 euros par place). Ma stratégie repose également sur la recherche d'autres sources de financement comme le Conseil départemental, ou de réponse à appel à projet dans le champ du mécénat. Je prévois également de soumettre un dialogue de gestion avec la DDETS pour intégrer ce projet dans le futur CPOM à l'horizon fin 2021-2022, normalement. Comme évoqué dans les enjeux, je compte m'appuyer sur la marge de manœuvre financière qui consiste à augmenter le coût de la place de nos CHRS ¹⁰⁴(17 464 euros de moyenne) pour se rapprocher du tarif plafond national (20 154 euros) et maintenir ainsi un équilibre financier tout en respectant la convergence tarifaire.

Dans tous les cas, ce projet d'humanisation impliquera de repenser le projet d'établissement.

3.1.6 Une nécessaire anticipation de l'élaboration d'un nouveau projet d'établissement

Aucun projet d'établissement n'a été réalisé sur le CHRS « 137 » et celui du CHRS « 148 » date de 2016. L'élaboration d'un nouveau Projet d'Etablissement (PE) en lien avec le projet d'humanisation représente un levier pour repenser les principes d'actions et les objectifs du centre d'hébergement compte tenu de l'évolution du public, de ses besoins et des tendances politiques. Il s'agira d'un temps fort que je souhaite aborder comme une dynamique qui implique tous les acteurs (salariés, usagers, bénévoles). C'est un levier qui va permettre de mobiliser, susciter l'adhésion et du liant entre les équipes. Cette démarche

¹⁰³ Annexe VI.

¹⁰⁴ Annexe II.

va permettre de revisiter, de redéfinir les principes d'action et les orientations stratégiques (qui devront prendre compte les orientations du CA) pour les 5 années à venir en fonction de la date de validation du PE et de l'achèvement de l'humanisation du CHRS. En ce sens, elle vise à élaborer un document de référence et créer une cohésion, une dimension culturelle autour des missions, en redonnant du sens par l'identification d'objectifs et de pratiques partagés. Une intervention sociale centrée sur une approche globale et individualisée de la personne, un accompagnement pluridisciplinaire, une éthique de la bienveillance, une transversalité de nos dispositifs d'hébergement d'insertion avec nos dispositifs logement comme une passerelle facilitatrice de la fluidité des parcours vers le relogement favorisant l'inclusion, sont des thématiques que j'entrevois dans la conception du futur PE.

Pour sa conception, j'envisage d'organiser un COPIL réunissant le chef des services socio-éducatifs, le coordonnateur, la psychologue, l'économate, la secrétaire de direction, deux travailleurs sociaux et surveillants de nuit, des membres du CVS, la Présidente de l'Association et un représentant de la DDETS. Une première réunion sera organisée en fonction de l'avancée des travaux d'humanisation. Elle servira de base pour identifier les éléments cibles et fixer le plan du PE. Ce travail sera mené sur la base du référentiel de la HAS « *Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service* ». Le COPIL sera chargé d'organiser des groupes de travail ouverts à l'ensemble des salariés et des personnes accueillies. Les réflexions et les thématiques retenues feront l'objet d'une plénière en réunion institutionnelle. A l'issue de cette présentation, l'ensemble des acteurs seront conviés à s'inscrire dans les groupes de travaux et seront chargés de débattre sur les thématiques et d'élaborer des fiches actions.

Je souhaite également impliquer des partenaires comme le SIAO. Une durée de 9 mois me paraît correcte pour établir le PE qui sera soumis à validation par le CA. Le COPIL restera constitué en tant que comité de veille et d'actualisation du PE et sera réuni annuellement tout au long des 5 ans. Il sera chargé de l'élaboration d'un tableau de bord pour mesurer les écarts entre les réalisations et les objectifs retenus, d'effectuer des réajustements et de les communiquer, dans un souci de transparence à l'ensemble des acteurs. Cet outil facilitera l'évaluation interne. Le chef de service sera en charge en lien avec le coordonnateur et la psychologue de veiller à la mise en œuvre du PE, par la déclinaison de feuille de route pour chaque service, de proposition dans le cadre du plan de formation et la mise en place d'un management transversal.

Le projet d'humanisation directement relié au futur PE va impliquer une réactualisation des outils de la loi 2002-2.

3.1.7 De la réécriture des outils de la loi 2002-2 du 2 janvier 2002, rénovant l'action sociale et médico-sociale

Je confierai l'actualisation du contrat de séjour, du règlement de fonctionnement et du livret d'accueil au chef des services socio-éducatif avec l'appui du coordonnateur et des groupes de travail.

Cette actualisation impliquera les équipes et les personnes hébergées. Elle devra inclure :

- Les modalités d'accueil et d'hébergement liées à l'humanisation des bâtiments.
- Les modalités d'ouverture de l'établissement : visites personnelles, ouverture aux partenaires, protocole sanitaire...
- Leur rédaction devra veiller au principe de positionner les personnes dans leur rôle d'« acteur » et de citoyen.

Le chef des services socio-éducatifs aura également pour mission de réactualiser la trame du projet personnalisé. Toujours en lien avec le coordonnateur, il lui faudra mettre en place un groupe de travail avec les travailleurs sociaux autour de sa mise en œuvre et de son suivi.

Le projet d'humanisation ainsi défini dans ses grandes lignes directrices, il faut maintenant le mettre en œuvre pour qu'il soit effectif en 2023. Ma conduite de projet doit prendre sens en associant tous les acteurs de l'Association dans l'élaboration et dans sa mise en pratique. Elle va induire forcément une conduite de changement. Cette conduite doit donc permettre de renforcer encore plus l'adhésion des équipes, l'émergence de nouvelles compétences et des capacités à proposer, pour être ensemble dans une posture d'innovation.

3.2 Le pilotage du projet : sa mise en œuvre, sa planification, une posture de management

3.2.1 Accompagner le changement

« *Rien n'est permanent sauf le changement*¹⁰⁵ ». Le changement proposé à travers ce projet est indispensable. Il s'inscrit comme une opportunité à s'engager dans un mouvement qui sera bénéfique pour tous. Cependant, le changement ne peut être improvisé, il nécessite d'être expérimenté¹⁰⁶. C'est le passage d'une démarche de réflexion à l'action. Il doit s'inscrire dans une temporalité pour que les acteurs se l'approprient. C'est une dynamique permanente qui vise une amélioration constante de l'existant et qui cherche l'intérêt collectif (susciter l'engagement de ses collaborateurs). Il s'agit d'accompagner ce

¹⁰⁵ HERACLITE, philosophe grec du VI^e Siècle avant J-C.

¹⁰⁶ « Entreprendre consiste à changer un ordre existant », SCHUMPETER J, économiste du XIX^e Siècle.

changement à chacune des étapes, « *les personnels ne s'opposent pas au changement à quelques conditions réalistes près : ne rien perdre, savoir où l'on va et avoir l'opportunité d'être acteur du changement, c'est leur permettre de décider eux-mêmes de l'évolution et de l'assumer*¹⁰⁷ ». Cette vision du changement vient conforter ma volonté d'être dans une posture collaborative, communicante et proposante qui doit permettre aux professionnels de se positionner dans une posture d'adaptabilité et de mobilisation.

Dans le pilotage du projet, je souhaite favoriser la création d'une dynamique pour orienter les collaborateurs vers un avenir bonifié. Pour cela, je dois mettre en place un projet « programme » avec une mise en œuvre à partir d'objectifs, d'actions et de dossiers avec une planification, un inventaire des moyens nécessaires, une étude des coûts et de financement, la validation par une instance dirigeante de sa mise en pratique et de son évaluation. C'est une conception de projet qui va dans le sens que Jean-Pierre BOUTINET¹⁰⁸ donne à sa définition du projet. Pour lui, « *formaliser une finalité* », c'est se donner les moyens d'un passage de l'implicite à l'explicite, ne pas réduire le projet à une série d'intentions mais de le conduire à travers 4 phases fondamentales. C'est sur ces phases que j'ai décidé de m'appuyer pour mener à bien le projet :

➤ Une phase de conception :

Depuis Septembre 2019, j'organise des groupes de travail avec les différents professionnels, les personnes accueillies dans le cadre du CVS mais pas uniquement. Des réunions avec les principaux partenaires du projet dans le cadre de l'étude de faisabilité architecturale, financière et du projet social.

➤ Une phase d'organisation et de planification :

Ce temps de travail est une phase primordiale au bon management de l'élaboration et de suivi de projet. Elle va permettre premièrement de planifier dans le temps les travaux à réaliser et deuxièmement de déterminer l'opérationnalité pour coordonner les actions à mener. Actuellement, nous sommes dans l'attente du retour de l'ANAH concernant le dossier de demande de subvention que nous avons préparé. C'est une phase qui a duré plus longtemps que prévu à cause de la crise sanitaire.

➤ Une phase opérationnelle et d'exécution :

Nous avons entamé la première phase d'élaboration et de mouvement en établissant un diagnostic partagé. Il s'agira ensuite d'aborder la phase des travaux, de la continuité de service (locaux d'accueil provisoire) et enfin des groupes de travail (nouveau PE, parcours d'hébergement d'insertion inclusif, actualisation des outils de la loi 2002-2, nouvelle organisation du service...) pour rendre efficient le nouveau système.

¹⁰⁷ MIRAMON JM, 2009, Manager le changement dans les établissements et les services médicosociaux, Presses de l'EHESP, 150p.

¹⁰⁸ BOUTINET JP, est Psycho-sociologue et professeur émérite à l'université catholique de l'Ouest. Il est l'auteur de l'ouvrage , Anthropologie de projet, 1993, Paris : PUF, 405 p.

➤ Une phase d'évaluation :

C'est une phase que je vais placer en continu tout au long des étapes du projet jusqu'à sa finalité.

Ces différentes étapes sont véritablement l'opportunité de partager, de débattre, de faire, de construire avec l'ensemble des collaborateurs. Il est pour moi essentiel dans mon management que le projet d'humanisation soit un objectif fédérateur et mobilisateur des énergies individuelles au service de l'intérêt collectif. En tant que tel, je dois montrer l'exemple en permettant aux groupes de travail d'avoir un réel pouvoir de proposition, en incitant la prise d'initiative, en faisant preuve d'écoute¹⁰⁹ active et surtout en permettant que les pistes d'actions proposées dans une visée réaliste (il est parfois nécessaire de recadrer certaines velléités) puissent aboutir. En qualité de directeur, il me faut être à la croisée de la stratégie et du technique pour permettre l'accompagnement de l'établissement dans ses évolutions à venir.

La conduite de ce projet va concrètement s'articuler sur une temporalité et une présence participative de l'ensemble des acteurs concernés dans différentes instances de travail ainsi que sur une communication interne et externe. La gestion des ressources humaines doit favoriser l'émergence de nouvelles compétences.

3.2.2 S'appuyer sur une temporalité

Pour mener à bien le projet, je vais devoir m'appuyer sur une planification¹¹⁰ qui s'étale sur une période d'au moins trois ans en sachant que nombre de dossiers ont été repoussés à cause de la crise sanitaire et le délai des travaux sera d'un an selon le constructeur.

De Novembre 2019 à Décembre 2020 : C'est la phase de conception.

L'objectif général était de présenter concrètement le projet d'humanisation et faire participer les différents acteurs à son élaboration.

Les objectifs opérationnels se sont déclinés autour de la mise en place d'un COPIL stratégique (Directeur, Présidente, Chef des services socio-éducatif, Psychologue, Membre du CSE et cadre administratif, chef de maintenance) et opérationnel (Chef de service, coordonnateur, membre du CVS, économat). Ces instances ont pour objet le suivi du projet, valider les choix stratégiques, recadrer les travaux si nécessaire, soutenir les groupes de travail dans leur implication, pré-valider les écrits proposés avant la validation du CA. La première rencontre m'a permis de poser le cadre de l'intervention de ce comité : contenu, méthode et échéances. Il est chargé de guider les travaux des groupes de travail

¹⁰⁹ L'écoute d'autrui (usager ou professionnel) est pour moi une valeur essentielle du métier de directeur et « est cruciale pour qu'un projet se mette en place » selon TOUTUT J P et MIRAMON J M, 2007, Manager l'éthique en établissement social et médico-social, Editions Seli Arslan, pp123.

¹¹⁰ Annexe VII.

et de les valider. Elles se sont réunies une fois par mois jusqu'en Février 2020 puis une fois une fois par trimestre à partir de janvier 2021.

Tous les acteurs (professionnels, administrateurs, personnes hébergées) ont été impliqués dans la démarche diagnostic n étant force de proposition dans le cadre de groupes de travail selon les deux thématiques principales à savoir le projet social et architectural. Tout ce travail est archivé dans la « veille documentaire » constituée de tous les outils de la loi 2002-2 qui seront mis en place et actualisés, les procédures, la trame des interventions sociales du futur PE.

Les différents travaux et l'étude de faisabilité architecturale ont été soumises pour approbation au CA .

De Janvier 2021 à septembre 2021 : c'est la phase organisationnelle et de planification.

L'objectif général est de valider tous les dossiers architecturaux, financiers et de subvention avant le démarrage des travaux.

Les objectifs opérationnels sont la programmation des réunions de travail avec le cabinet d'architecte, notre cabinet d'expertise comptable, le Maître d'ouvrage, la Caisse des dépôts et consignation, le service de l'ANAH et le conseil départemental. Une rencontre avec la DDETS pour présenter le projet d'humanisation est également à l'ordre du jour.

Au cours de ces diverses réunions, j'ai associé en fonction de la thématique abordée un membre du CA ou la Présidente, le Chef de service, le comptable, le chef d'équipe maintenance et la cadre administrative (économat).

En septembre, je prévois d'organiser une réunion tripartite avec notre architecte, le Maître d'ouvrage et le représentant de l'ANAH pour sceller définitivement le cahier des charges du projet d'humanisation et défendre toute la légitimité du dossier de demande de subvention.

A compter du dernier trimestre 2021 et pendant toute la durée des travaux : ce sera la phase opérationnelle et d'exécution.

Tout l'enjeu et le défi de cette phase de travaux qui va durer au minimum 1 an va être d'assurer la continuité de service. Du côté des personnes accueillies notamment sur le CHRS « 137 » car les personnes du CHRS « 148 » pourront rester sur le site durant les travaux, j'ai anticipé avec notre Maître d'ouvrage qui est aussi bailleur social, la mise à disposition de grands logements afin d'accueillir les personnes en cohabitation. Cela va nécessiter une complète réorganisation du service car il s'agira de mettre en place un accompagnement en diffus. Même si pour le moment cet aspect interroge mais n'engendre pas de fortes résistances ou de grandes inquiétudes, il n'en demeure pas moins que c'est un changement de pratique et d'organisation que je vais devoir accompagner avec l'équipe de direction. N'oublions pas que tout « *changement est une opération qui met en jeu non*

*pas la volonté d'un seul, mais la capacité de groupes différents engagés dans un système complexe à coopérer autrement dans la même direction*¹¹¹».

Concernant les professionnels, il est prévu d'aménager des bureaux de transition dans des locaux annexes ou la location d'algécos.

Dans tous les cas, j'entrevois durant cette phase et dans le cadre du COPIL, un bilan régulier de l'avancement des travaux avec les acteurs concernés ainsi qu'un bilan comptable trimestriel.

De même, je suis en réflexion avec le service insertion professionnelle pour la création d'un dispositif chantier d'insertion qui viendrait se greffer dans cette phase de réhabilitation du bâtiment « 137 ».

Enfin, viendra la phase d'évaluation que je développerai en troisième partie. Cependant, les bilans périodiques et les ajustements en cours de fonctionnement serviront de base d'évaluation et s'inscriront dans une démarche qualité autour d'une volonté collective d'amélioration continue de la qualité.

3.2.3 S'appuyer sur une communication mobilisatrice

« *Pense avant de parler et pèse avant d'agir*¹¹²». La communication autour du projet d'humanisation doit être continue et inclure toutes les phases de sa mise à œuvre jusqu'à l'évaluation. Ce projet consiste en une démarche continue de l'amélioration des prestations de l'établissement pour mieux favoriser l'inclusion sociale des personnes. J'ai choisi de m'appuyer sur une communication externe à la fois politique, stratégique et technique pour informer l'ensemble des partenaires et sur une communication interne, auprès de l'ensemble du personnel pour s'assurer de leur compréhension des enjeux et de leur adhésion mais aussi auprès des personnes accueillies. Il s'agit pour moi d'avoir une posture authentique et transparente dans ma communication et de veiller à favoriser une communication ascendante.

A) Avec le CA et les partenaires :

Les premiers échanges autour du projet de réhabilitation à l'origine du bâtiment « 137 » date de trois ans maintenant. Différents débats ont eu lieu concernant la diversification de l'offre de service (diffus, non diffus, population, bâti...) mais une fois le projet d'humanisation arrêté, j'ai pu présenter les lignes directrices du projet.

J'ai alors demandé au CA son soutien tout au long de sa réalisation. J'attends de ses membres qu'ils puissent par leur présence soutenir la mise en œuvre du projet, tant auprès des salariés au cours des réunions institutionnelles qu'auprès des partenaires (SIAO, conseil départemental, ANAH, Oise Habitat, cabinet d'architecte et financeurs) directs.

¹¹¹ CROZIER M, FRIEDBERG E, 1977, Le changement comme phénomène systémique, in CROZIER M, FRIEDBERG E, *L'acteur et le système*, Paris : Seuil, pp 375-401.

¹¹² SHAKESPEARE W

De Septembre 2019 à maintenant (Août 2021), plusieurs rencontres avec les partenaires ont eu lieu et vont se poursuivre pour expliquer nos futures nouvelles prestations et ressources en terme d'hébergement sur le territoire :

-avec le Directeur et l'inspecteur de la DDETS qui est en charge de l'aide sociale à l'hébergement sur le département pour leur présenter le projet dans sa globalité, soumettre à validation et amorcer un dialogue de gestion.

-avec les partenaires « techniques et opérationnels » (Maitre d'ouvrage, architecte, ANAH, la Mairie de Creil...) pour étudier et présenter le projet dans ses nouveautés et son fonctionnement.

-avec les partenaires financiers et plus particulièrement, la Caisse des Dépôts et des Consignations. A ce sujet, je compte prendre rendez-vous au cours du dernier trimestre 2021 avec la Présidente du Conseil Départemental et aborder la question d'un éventuel financement dans le cadre du PDAHLPD.

B) Après de l'ensemble du personnel grâce à une communication interne mobilisatrice :

Très rapidement, j'ai décidé d'associer les salariés à l'élaboration du projet en organisant des réunions institutionnelles tous les trimestres, en intervenant ponctuellement dans les réunions interservices tout en les impliquants dans les groupes de travail. J'ai veillé à ce que la communication ne soit pas que descendante mais aussi ascendante pour que chacun puisse s'exprimer et que la parole soit prise en compte.

Ces supports m'ont permis de mobiliser les professionnels avec le sentiment que chacun eux apporter sa pierre à l'édifice. Il est important que tous puissent appréhender le futur contexte de travail de façon très positive et que s'opère une réelle identification aux objectifs de la nouvelle structuration dans une dimension totalement institutionnelle. C'est pourquoi, j'ai également demandé aux membres du CSE de participer au comité de pilotage.

C) Après des personnes accueillies :

Depuis ma prise de fonction, j'ai choisi de mettre en place des séances plénières trimestrielles avec les personnes accueillies qui le souhaitent et des professionnels de différents services, à tour de rôle. C'est un forum de libre expression où chacun est invité à prendre la parole sur le thème de son choix. C'est pour moi l'occasion de saisir le climat social, d'apporter des réponses et de garantir le cadre institutionnel. Le projet d'humanisation visant le développement de l'autonomie et de l'inclusion sociale, dans une dimension de citoyenneté, il m'est apparu essentiel que les membres du CVS ou des personnes volontaires puissent participer aux groupes de travail et au comité de pilotage.

Dans un monde où règne les multimédias, le digital et les réseaux sociaux la communication demeure une stratégie incontournable pour le directeur dans le champ de l'élaboration

d'une politique institutionnelle. Dans le but de la développer et de la rendre encore plus efficiente au sein et en dehors de l'Association, j'ai fait le choix de recruter à compter de septembre 2021 un étudiant en Brevet de Technicien Supérieur communication dans le cadre d'un contrat de formation en alternance. Il sera chargé de communication, rattaché à la direction dans un objectif général d'améliorer la communication interne et externe de l'Association. Ce recrutement fait partie intégrante de la politique de gestion des ressources humaines.

3.2.4 Une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences pour favoriser l'émergence de nouvelles compétences au service du projet

La GPEC est une démarche qui permet d'anticiper les évolutions socio-économiques, technologiques ou organisationnelles et adapter les compétences des salariés pour faire face à ces évolutions. Elle vise à anticiper l'évolution des métiers, adapter les compétences et développer une gestion liée à l'âge des salariés (départ à la retraite, recrutement de personnes plus jeunes...). Elle consiste en une réflexion sur les emplois et vise à développer une gestion stratégique des recrutements, de la mobilité et de la formation. La formation en ce qui me concerne, doit être pensée pour développer à la fois les compétences individuelles mais aussi collectives. Elle doit favoriser l'employabilité des salariés afin d'optimiser la gestion des carrières. Dans cette démarche, je fais en sorte que soient impliqués le CA, le CSE et les salariés. Au vu du projet d'humanisation, de l'évolution des besoins, d'un contexte budgétaire contraint, une réflexion sur les métiers et les compétences est incontournable.

Depuis ma prise de fonction, je me suis attaché dans un premier temps à augmenter le niveau de qualification des professionnels dans le recrutement, favoriser la montée en compétences et les responsabilités des professionnels avec une expérience, une qualification, une ancienneté et des compétences reconnues mais pas forcément valorisées. Cela a donné lieu à la création de poste de coordonnateur responsable de service sur les différents dispositifs de l'Association (CHRS, Service logement, Résidences Sociales). Ces postes ont bénéficié d'une formation collective en Management et de la Certification de Coordonnateur. Au-delà du fait que ses nouvelles missions et fonctions ont permis à ces professionnels de relancer leur implication et motivation dans le système institutionnel ma stratégie était également de renforcer un management transversal de proximité permettant au Chef des services socio-éducatifs de se dégager de la gestion du quotidien des services (de plus en plus nombreux) et de se situer beaucoup plus dans une dimension plus stratégique de management.

De même, il m'est apparu plus cohérent dans l'organisation de désigner des Chefs d'équipe et un cadre administratif au niveau des services, de restauration, généraux, de maintenance et de nuit. Auparavant, l'organisation du quotidien et de la planification de ces services était

de la responsabilité du Directeur mais cela ne pas sembler efficient dans la dynamique institutionnelle et la position de chacun.

Toutes les nouvelles fiches métiers et de postes ont été rédigées en groupe de travail avec les salariés concernés, le chef des services socio-éducatifs, les chefs d'équipe et moi-même.

Dans ce cheminement, nous avons co-construit avec le chef des services socio-éducatifs et la psychologue une véritable procédure de recrutement qui n'existait pas réellement. Aujourd'hui tout recrutement quel que soit le métier est décomposé en trois étapes. La première est un entretien avec la psychologue, le chef de service et/ ou le responsable du service. La seconde consiste en la passation de test psychotechnique. A l'issue de ces deux étapes la psychologue et le Chef des services socio-éducatifs et/ou responsable me soumettent une ou deux propositions de candidature que je valide (ou non bien souvent à la suite d'un débat contradictoire avec mes collaborateurs) à l'issue d'un dernier entretien qui porte beaucoup plus sur les termes du contrat de travail, le projet et les valeurs de l'Association. Ce procédé de recrutement qui est maintenant institué fait partie intégrante de la démarche qualité.

Une autre de mes réflexions consiste en la possibilité de recruter un poste à mi-temps d'Infirmier Diplômé d'Etat car les besoins en termes de préparation des traitements, de soins paramédicaux et de suivi des ordonnances sont de plus en plus importants. Je dois anticiper le départ à la retraite de deux surveillants de nuit en 2022. Par ailleurs, au vu des différents appels à projets en cours, il m'apparaît nécessaire de renforcer l'équipe de direction. Le projet d'humanisation en regroupant les services de jour et de nuit sur une même unité, je me pose la question d'une présence systématique de deux surveillants par nuit, d'autant plus que les établissements sont équipés d'un système de vidéosurveillance. Ma vision que je vais soumettre au CA et au CSE est de remplacer un surveillant (cette fois avec une véritable qualification) sur les deux et de transformer le second poste en un mi-temps d'Infirmier. Le mi-temps restant permettrait en partie, de valoriser dans le champ d'une promotion interne un responsable coordonnateur en deuxième Chef de Service socio-éducatif ou le Chef des services socio-éducatifs en Directeur Adjoint.

En accord avec le CA et le CSE, j'ai pris comme option managériale de privilégier dans le plan de développement des compétences la formation collective et institutionnelle. Ma stratégie au travers de ces formations institutionnelles est en filigrane de favoriser le sentiment d'appartenance, de partage de pratiques et de valeurs communes, de créer le « liant » d'une dynamique et culture institutionnelle. En 2019-2020, une formation institutionnelle sur le thème de la bientraitance a eu lieu ainsi qu'une formation Excel ouverte à tous les professionnels désireux de se perfectionner à ce niveau. Les prochaines formations collectives à l'étude sont une formation spécifique sur la gestion de conflit et des situations à risque et la communication non violente en 2022. Une formation spécifique pour

les surveillants de nuit est également à l'ordre du jour. L'analyse des pratiques (même si elle n'est pas finançable par le plan de formation) me semble indispensable d'autant plus que les équipes y sont sensibles. Elle sera orchestrée par un intervenant extérieur. Cet espace d'élaboration et de réflexion de la pratique sera transversal à tous les services des CHRS pour permettre de renforcer la connexion entre les différents professionnels qui vont œuvrer ensemble pour accompagner les personnes vers l'inclusion.

Enfin, dans une vision plus systémique, à l'heure du numérique et de la dématérialisation, il m'apparaît pertinent d'être accompagné vers une transformation digitale de notre fonctionnement pour le rendre plus efficient et performant. C'est pourquoi, je suis en contact avec le Groupe CEGI pour étudier la mise en place au sein de l'Association d'un progiciel métier spécifique.

La formation est un support privilégié pour développer les compétences. Le plan de formation que je soumettrai au CA sera la traduction de ma stratégie liée aux nouvelles orientations et organisations des établissements. Dans le cadre de ma gestion des ressources humaines, je dois également favoriser les rencontres individuelles avec tous les salariés tous les deux ans en ce qui me concerne (en parallèle les entretiens annuels d'évaluation sont menés par le Chef des services socio-éducatifs et/ou les responsables, coordonnateurs de service). C'est un temps d'échange qui va se structurer autour de la mise en place du projet d'humanisation et du lien avec leur propre activité, qui sera centré sur leurs compétences, leur professionnalisme, leur responsabilité qui va les lier au projet d'établissement. Une grille d'entretien est formalisée et contractualisée. Le plan de formation et les demandes sont à l'ordre du jour de ces entretiens.

De même, il sera utile de solliciter un certain nombre de partenaires dans ce schéma de formation mais aussi dans l'ouverture de l'établissement à et *sur* son environnement en développant des partenariats pour déployer l'accès au droit, à la santé, à la culture.

3.2.5 Le déploiement des prestations par la mobilisation des partenaires

Cette démarche doit à la fois faire l'objet d'une mobilisation des connaissances de l'équipe, d'un état des lieux de l'existant en termes de partenariats et d'une prospection sur l'ensemble de la ville et ses alentours. A mon sens, pour être pertinente, la recherche de ressources mobilisables doit être pensée à partir des besoins des personnes accueillies et ne peut se limiter aux seules ressources existantes aux abords de l'établissement. Le rapprochement auprès de nouveaux partenaires suppose, à terme l'écriture et la signature de conventions par les organismes gestionnaires partenaires (L'Association Les Compagnons pour les CHRS). Toute convention partenariale identifie les moyens mobilisés et s'inscrit dans une réciprocité. Au-delà de pouvoir faciliter l'accès à l'hébergement, je

souhaite porter les négociations grâce à la future configuration du CHRS « 137 » et en fonction de la nature du partenariat sur :

- Le prêt de salle pour des réunions, des évènements ou des journées de formation.
- L'accès des personnes accueillies et des salariés de ces organismes aux prestations développées au sein de l'établissement comme la restauration par exemple.
- Des actions d'intervention pédagogique dans des réunions de synthèse pour développer les compétences et l'inter connaissance des équipes, pour favoriser l'accompagnement des publics précarisés accueillis au sein des établissements médico-sociaux ou bailleurs sociaux et privés (ESAT, EPHAD, CCAS, gestionnaire de logement...)
- Un accès facilité aux activités d'insertion économique développées au sein de l'établissement (stage de formation, TIG, Chantier d'insertion, PASS permis citoyen...)

Les partenariats développés ne doivent pas se substituer aux référents socio-éducatifs et à l'accompagnement, déjà mobilisé pour les personnes accueillies, en dehors de l'établissement. Une coordination doit se construire avec ces intervenants et pourra éventuellement faire l'objet d'une convention partenariale pour étendre leur action auprès d'autres personnes accueillies au sein de l'établissement mais aussi vers d'autres dispositifs de l'Association. Le développement du partenariat vise surtout à développer de nouvelles réponses.

Le type d'intervention recherché auprès des partenaires doit se concrétiser par :

- L'orientation des publics pour la mise en place d'un accompagnement et d'un accueil adaptés voir spécialisé par les partenaires.
- La mise en place de permanences ou d'évènements au sein de l'établissement.
- Des actions de sensibilisation ou de prévention auprès des personnes accueillies pour susciter leur adhésion auprès des professionnels et limiter les mises en échec.
- La mise en place de réunions de synthèse sur les situations individuelles pour mieux coordonner les actions et/ou des réunions thématiques, afin de mutualiser les compétences.

Historiquement, l'établissement a principalement orienté son partenariat vers l'insertion professionnelle, les Services Pénitentiaire d'Insertion et de Probation (SPIP) et le SIAO. En revanche, même s'il existe des relations et des échanges professionnels réguliers avec les services de santé mentale ou d'addiction, il n'y a pas de contractualisation de convention à

proprement parler. Par contre, sur le champ culturel il n'y a aucune action ou démarche concrète.

Si la liste n'est pas exhaustive et méritera un travail d'identification plus approfondie en équipe, la mobilisation d'un certain nombre de partenaire me paraît d'ores et déjà pertinent :

- Sur le plan de la santé mentale, le Centre Hospitalier Interdépartemental de l'Oise (CHI). En effet nous accueillons un certain nombre de patient sortant du CHI ou ayant un suivi en ambulatoire dans un Centre Médico Psychologique (CMP), rattaché au CHI. Cependant, les équipes sont bien souvent démunies face à une personne en phase de décompensation, ou dans la compréhension et l'approche des troubles psychiatriques. Par ailleurs, la question de la ré orientation vers le soin en cas de rupture de traitement ou de refus de suivi, de l'accompagnement vers les Unités d'Accueil d'Urgences et de la frontière entre ce qui est du ressort de la sphère du « social », du « psychiatrique » ou du domaine de l' « addiction » est souvent complexe. A l'occasion d'une plénière du comité local de santé mentale de la ville de Creil, j'ai pu en échanger avec la Directrice adjointe du CHI et nous avons convenu d'une rencontre au mois d'octobre 2021 au sein de l'Association. Ce sera l'occasion d'aborder les conditions d'une éventuelle convention de partenariat.

- Sur le plan des addictions, nous avons récemment établi une convention de partenariat avec le CSAPA SATO de Creil. En effet, suite à un appel à projet de l'Agence Régionale de Santé concernant la mise en place de consultations avancées d'addictologie dans les CHRS, le CSAPA SATO de Creil avec qui nous travaillons depuis longtemps nous a sollicité pour établir une convention. Elle repose sur la mise à disposition de locaux pour les intervenants du CSAPA au sein de l'établissement, des réunions de coordination, des actions de prévention et de journées de formation auprès de nos équipes sur le champ des addictions.

- Concernant l'accompagnement au geste de la vie quotidienne des personnes une rencontre préalable avec le Conseil Départemental et la Maison Départementale des Personnes Handicapées est nécessaire. Si depuis peu sous l'impulsion de l'ARS, l'intervention de Service de Soins Infirmiers A Domicile (SSIAD) tend à se développer dans les CHRS, je n'ai pas connaissance d'expériences réussies sur la mobilisation de Service d'Aide et d'Accompagnement à Domicile (SAAD), des Services d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS) et des Services d'Accompagnement Médico-Social pour Adulte Handicapées (SAMSAH). Il s'agit de savoir dans quelles mesures les personnes accueillies en CHRS peuvent bénéficier de l'Allocation Personnalisée d'Autonomie (APA) ou de la Prestation de Compensation du Handicap (PCH) et de l'intervention de ces services. En effet, un centre d'hébergement n'est pas considéré comme un domicile et il semble exister un vide juridique autour de l'activation de ces droits. Pourtant, certaines personnes au sein de nos CHRS présentent un handicap physique ou psychique parfois invalidant qui

nécessiterait l'intervention de ces services. Encore plus dans un établissement où chacun bénéficiera d'une individualité en terme de prestation d'hébergement. La rencontre de l'équipe avec des services comme les SAVS qui placent la citoyenneté au cœur de leurs méthodes et co-construisent leurs projets avec les personnes accompagnées, me semblerait judicieux dans la mise en place des PP.

➤ Un rapprochement pour l'orientation des personnes âgées est à envisager avec les EHPAD ou les résidences personnes âgées de la commune de Creil.

➤ Sur le plan de l'accès à la culture, j'envisage courant 2022 de prendre contact avec la direction de l'espace culturel La Faiencerie-Théâtre de Creil afin de présenter le projet et d'étudier la possible mise à disposition de salle pour organiser des spectacles et évènements autour de la musique, danse, théâtre...

Pour m'assurer de la pertinence, de la cohérence et de l'efficacité du projet, je dois pouvoir mesurer les écarts entre les objectifs fixés, les effets attendus et les résultats obtenus. Pour cela, le processus du projet doit être évalué de sa conception à sa mise en œuvre afin de l'ajuster régulièrement.

3.3 Vers une évaluation : inscrire ce projet dans une démarche d'amélioration continue de la qualité des prestations

Cette phase d'évaluation du projet d'« humanisation » va se dérouler en deux étapes :
L'évaluation de la mise en place du projet et les indicateurs d'évaluation des objectifs de ce dernier.

3.3.1 L'évaluation de la mise en place du projet

Cette évaluation intermédiaire dans la phase de développement du projet doit me permettre de conduire une organisation dans de bonnes conditions et d'être réactif dans les réajustements de la planification des différentes actions prévues. D'autant plus en cette période de crise sanitaire qui oblige à de nombreux réajustements.

Dans sa réalisation, je me servirai de tableaux de bord qui seront alimentés par les comptes rendus de chaque réunion institutionnelle et les fiches actions des groupes de travail. Ces outils permettront à chaque groupe de travail d'auto évaluer le résultat de chaque séance. Je m'en servirai pour mesurer l'avancée du projet dans sa globalité et pour quantifier la participation de tous les acteurs.

L'évaluation du travail de collaboration avec le CSE, dans le cadre du projet me permettra à la fois, de sonder le climat social et également de savoir si ma communication est efficiente.

Le comité de pilotage aura aussi pour mission d'évaluer l'avancée des différents dossiers et travaux.

3.3.2 Les indicateurs d'évaluation des objectifs du projet

En lien avec les objectifs généraux l'évaluation sera établie comme suit :

- Maintenir, restaurer et développer les liens sociaux et familiaux pour favoriser le bien être des personnes accueillies, tout en leur assurant un cadre de vie sécurisant, structurant et rassurant

- Nombre de place père/enfant
- Nombre de place famille
- Nombre de visites reçues par les personnes
- Participation des proches aux événements et à la vie de l'établissement

- Considérer l'établissement comme un lieu « d'habitat » favorable aux rencontres, à la mixité sociale et à l'épanouissement personnel

- Fréquentation des espaces collectifs (salle d'animation, cyber espace, restauration, salle parents/enfants...)
- Nombre et nature des événements organisés au sein de l'établissement
- Fréquentation des personnes accueillies, des salariés, des bénévoles, des personnes extérieurs aux espaces collectifs et prestations organisées.
- Taux d'activité
- Nombre d'incident lié à des phénomènes de violence

- Développer des réponses coordonnées afin de mieux favoriser l'accès au droit commun, à la santé et à l'autonomie

- Nombre de nouvelles conventions partenariales signées
- Nombre d'orientation vers les partenaires qui ont débouché sur une adhésion de la personne facilitant l'accès au droit et à la santé
- Nombre, type et fréquence des permanences organisées au sein de l'établissement
- Montée en capacité des personnes à habiter dans un espace autonome (entretien, hygiène, gestion financière)
- Nombre de personne sortie vers un logement ordinaire ou adapté
- Durée moyenne des séjours

➤ Mobiliser et développer les potentialités des personnes accueillies par la participation, l'accès à la culture, aux loisirs

-Nombre et nature des actions et évènements organisés en interne et/ou en externe auxquels ont participé les personnes accueillies

-Nombre d'actions et d'évènements organisés avec la Faïencerie -Théâtre de Creil

➤ Favoriser le retour à l'emploi par la mise en place de dispositif visant la restauration de la confiance en soi et la qualification pour un retour à l'emploi

-Nombre de personne et participation aux activités d'insertion au sein des services généraux de l'établissement

-Nombre de suivi par la CIP

-Nombre de travailleurs au sein de chantier d'insertion en externe ou en interne

-Nombre de personnes qui ont intégré un dispositif de retour à l'emploi extérieur à l'établissement

-Nombre de sorties positives vers un emploi ou une formation qualifiante

➤ Améliorer les conditions de travail pour une meilleure qualité de service rendu

-Actualisation du Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP)

-Questionnaire de satisfaction auprès des professionnels et des personnes accueillies

-Nombre de rapport d'incident

-Nombre d'accident ou d'arrêt de travail

-Evaluation du turn-over

L'évaluation interne est une obligation légale qui nous a été rappelée en ce troisième trimestre 2021. Cette évaluation dont la finalité est prévue pour début 2022 viendra de nouveau interroger le projet dans sa temporalité, sa réalisation, les effets attendus...Je suis pleinement conscient que les attentes sont fortes et que l'établissement par sa future configuration va négocier un virage déterminant sur son devenir.

J'aspire à être le catalyseur d'une institution en perpétuel mouvement, qui s'interroge tout autant que moi, sur ses modalités d'accueil et d'accompagnement pour être à la recherche constante de l'amélioration et du développement de la qualité de ses prestations.

Conclusion

Depuis plus de trente ans, les CHRS ont essayé d'apporter une diversité dans les réponses à donner aux situations de personnes en situation de précarité et/ou d'exclusion.

Si l'inclusion des personnes accueillies au sein des dispositifs AHI est à l'œuvre dans l'évolution des politiques publiques par la reconnaissance de leur autonomie, droits et citoyenneté, elle se confronte dans la réalité à de nombreux obstacles. Elle s'oppose en premier lieu aux représentations de la société et se heurte à la conditionnalité et la saturation des dispositifs de droit commun, à une crise du logement social et économique ainsi qu'aux cloisonnements entre les dispositifs sociaux, médico-sociaux et sanitaires. Enfin, la grande complexité des situations individuelles en raison des cumuls des problématiques et des conséquences identitaires liées au processus d'exclusion, représente autant de freins qui rendent parfois extrêmement compliqué la mise en œuvre des projets personnalisés et la fluidité des parcours vers le logement.

Aujourd'hui, un directeur de CHRS doit être particulièrement innovant pour garantir la bientraitance au sein des établissements et pour répondre à des injonctions parfois contradictoires (fluidité/inconditionnalité ; accueil collectif/parcours individualisé ; qualité de l'accompagnement/contraintes budgétaires). Par ailleurs, l'innovation et plus précisément le projet de direction doivent s'adapter aux réalités de terrain et inclure dans leur stratégie la commande publique, les besoins des personnes accueillies, le territoire et ses ressources, la temporalité des professionnels, la dimension budgétaire par la mise en place d'une organisation mobilisatrice de la conduite du changement. En tenant compte de ces différentes dimensions, j'ai décidé en accord avec le CA, des orientations à suivre en privilégiant la participation de mes collaborateurs sans oublier les personnes accueillies pour susciter l'adhésion et l'innovation.

Le projet d'établissement doit être sans cesse revisité pour respecter le cahier des charges de l'autorité de tarification et optimiser l'accueil et l'accompagnement des personnes en situation d'exclusion.

Si un CHRS n'est pas un logement, celui-ci est loin de constituer une étape temporaire pour un certain nombre de personnes accueillies. Il doit être considéré comme un lieu d'habitat favorable à leur inclusion. Cette approche fait appel à un double enjeu : celui de favoriser la sortie vers le droit commun, d'une part et lutter contre l'isolement des personnes accueillies qui n'y ont pas accès à moyen ou long terme d'autre part. L'inclusion des personnes accueillies au CHRS est à considérer comme un levier d'accès au droit, à l'autonomie et à la citoyenneté.

Le projet d'humanisation des CHRS « 148 » et « 137 » m'est apparu comme une opportunité incontournable pour rénover les conditions d'accueil et d'accompagnement des personnes et asseoir la pérennité de l'établissement. Il vise à développer les liens sociaux et familiaux, à construire des réponses coordonnées et développer les compétences et les capacités des personnes accueillies, apporter une réponse adaptée et diversifiée aux besoins de ces personnes et du territoire. Ce développement doit s'inscrire dans une démarche qualité des prestations mais aussi de la qualité de vie au travail pour les professionnels. Enfin, l'ouverture de l'établissement à *et sur* son environnement par des actions et évènements partenariaux, conjugués avec cette approche globale des personnes ne pourront que redynamiser la mission d'inclusion sociale.

Le travail d'élaboration de ce projet me permet d'avoir une réflexion permanente sur ma pratique de directeur d'établissement. Etre directeur c'est être le garant d'une certaine promotion de tout ce qui permet la valorisation du projet d'établissement, des orientations stratégiques, du développement des prestations, de l'optimisation des compétences et du développement de la technicité des équipes.

Néanmoins, je suis conscient que les risques d'un tel projet résident dans l'équilibre financier et l'installation de résistances voir de dépendances des personnes accueillies qui pourraient se traduire par un refus d'orientation vers le logement ou de solutions adaptées. Je devrais veiller en appui avec l'ensemble des équipes, à ce que les personnes perçoivent leur hébergement au sein du CHRS comme une étape favorable à la reconstruction de leur autonomie personnelle et non comme un lieu de vie permanent. En ce sens il me faudra identifier les leviers stratégiques pour contourner cet écueil. La montée en puissance du service logement avec l'extension de places AVDL et IML, les dispositifs de logement social et adapté transversaux de l'Association et une gestion pluriannuelle, en lien avec le futur CPOM, me paraissent déjà constituer une réponse intéressante.

« Tu peux tout accomplir dans la vie si tu as le courage de le rêver, l'intelligence d'en faire un projet réaliste, et la volonté de voir ce projet mené à bien ». Sidney A.FRIEDMAN

Bibliographie

OUVRAGES

CHAMBRIER G, PATURET J-M, 2014, *Faut-il brûler les institutions?*, Rennes : Presses de L'EHESP, 140p.

CROZIER M., FRIEDBERG E, 1992, *L'acteur et le système*, 3^{ème} édition, Paris : Editions du Seuil, 500 p.

DECLERCK Patrick, 2001, *Les naufragés Avec les clochards de Paris*, Saint –Amand-Moron: Terre Humaine Plon, 453p.

FURTOS J, 2011, *Les cliniques de la précarité, contexte social et psychopathologique et dispositifs*, Paris : Masson, 281 p.

GRAND david, 2016, *L'hébergement social des SDF*, Les Presses de PARMENTIER, Paris : Le Harmattan, 180p.

JANVIER R, 2017, *Ethique de direction en institution sociale et médico-sociale*, 3^{ème} édition, Paris :ESF, 128p.

JOUVET G, 2009, *Parcours et légitimité des cadres du social*, Paris : L'Harmathan, 141p.

LEFEVRE P, 2016, *Guide du directeur en action sociale et médico-sociale*, 4^{ème} édition, Paris : DUNOD, 406p.

LALLEMAND D, 2004, *Guide des CHRS*, 3^{ème} édition, Paris ASH, 207 p.

LOCHEN Valérie, 2018, *Comprendre les politiques sociales*, 6^{ème} édition, Paris : DUNOD, 448p.

MIRAMON J-M, 2009, *Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médico sociaux*, Rennes : Presses de l'EHESP, 150p.

MINTZERG H, 2004, *Le management – Voyage au cœur des organisations*, Clermont-Ferrand : Editions d'Organisation, 704p.

PAUGAM S, 2009, *La disqualification sociale*, Paris : Presses Universitaires de France, 256p.

PELEGE P, 2004, *L'hébergement et la réinsertion sociale, les CHRS, dispositifs, usagers, intervenants*, Paris : DUNOD, 277p.

SERFATY-GAZON P, 2003, *Chez soi -Les territoires de l'intime*, Paris : Armand Colin, 248p.

TOUTUT J-M, MIRAMON J-M, 2018, *Manager l'éthique en établissement social et médico-social*, Millau : Seli Arslan, 151p.

ARTICLES

CASTEL R, 1995, « Les pièges de l'exclusion, y-a t'il vraiment des exclus ? », *Lien social et politique*, pp.13-21.

CHAPUT-LEBARS C, MORANGE A, « Le Housing-first. L'expérimentation à la française ». *Le Sociographe* [en ligne], Vol 48, n°4, 2014, pp 67-77. {visité le 12.07. 2021}, disponible sur internet : <http://www.cairn.info>

CHAUVIN P, LAPORTE A, Janvier 2010, *Rapport sur la santé mentale et les addictions chez les personnes sans logement personnel d'Ile de France*, 119p {visité le 20.07. 2021}, disponible sur internet : <https://www.inserm.fr>

DAMON J., 2000 ; « En quête du chiffre : trois décennies d'estimations du nombre de SDF dans la presse », *Recherches et Prévisions* [en ligne], Vol 60, n°1, pp 117-124. {visité le 10.07. 2021}, disponible sur internet : <https://www.persee.fr>

DEMOUSTIER S, PRIOU J, Les lois de 2002 et la participation des usagers dix ans après, *Dans CONTRASTE 2013/1*[en ligne], n°371, p 73-92. {visité le 13.07.2021}, disponible sur internet : <http://www.cairn.info>

DREES, Décembre 2019, Le personnel des centres d'hébergement pour adultes et familles en difficulté sociale[en ligne], Numéro 46. {visité le 22.07.2021}, disponible sur internet : <https://drees.solidarités-santé.gouv.fr>

DREES, Février 2019, Hébergement des personnes en difficulté sociale : 140 000 places en forte hausse par rapport à 2012 [en ligne], numéro 1102. {visité le 14.07.2021}, disponible sur internet : <https://drees.solidarités-santé.gouv.fr>

DREES, Mars 2021, « Hébergement d'urgence permanent : au cours des années 2021, davantage de familles et des séjours rallongés »[en ligne], N°1184, {visité le 20.07.2021}, disponible sur internet : <https://drees.solidarités-santé.gouv.fr>

FEANTSA, 2005, Grille ETHOS, typologie européenne de l'exclusion liée au logement, Bruxelles [en ligne], {visité le 20.06.2021}, disponible sur internet : <https://www.feantsa.org/spip.php>

INSEE, juillet 2013 : « L'hébergement des sans-domiciles en 2012, des modes d'hébergement différents selon les situations familiales. » *Première n°1455* [en ligne],4p. {visité le 6.07.2021}, disponible sur internet : <https://www.insee.fr>

JORDANA H, avril 2011, « la grande exclusion à partir du livre de X. Emmanuelli et C.Malabou », *EMPAN* [en ligne], n°84, pp.12-17. {visité le 24.07.2021}, disponible sur internet : <http://www.cairn.info>

FAS, 8 juin 2020, Note relative à « l'humanisation » des structures d'hébergement et de veille sociale.6p.

FAS,13 novembre 2018, Loi ELAN : une modification en profondeur du secteur de l'hébergement ,7p.

MARIC M, mars 2004, « Trente ans de lutte contre l'exclusion et d'accroissement de la précarité », *Mouvements* [en ligne], n° 33-34, pp 135-141, {visité le 11.07.2021}, disponible sur internet : <http://www.cairn.info>

NOBLET P, « Les Enfants de Don Quichotte. De la "stabilisation" au "logement d'abord" », *Le Sociographe* [en ligne], Vol 48, n° 4, pp 21-32. {visité le 14.07.2021}, disponible sur internet : <http://www.cairn.info>

RHENTER P, « Vers un chez- soi. L'accompagnement des personnes sans abri ayant des troubles psychiques ». *Le Sociographe* [en ligne], Vol.42, n°2, 2013, pp 59-66. {visité le 12.07.2021}, disponible sur internet : <http://www.cairn.info>

THALINEAU Alain, *L'hébergement sociales : espaces violés ; secrets gardés*, Ethnologie Française 2020/1 (Vol.32,) pp 41 à 48.

MIRAMON J M, *Le métier de directeur, toujours en devenir*, EMPAN n°78, pp 38 à 52.

Guides et recommandations :

ANAP, 2011, *Améliorer la gestion des ressources humaines : La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, 88p.

HAS, 2009, *Recommandations de bonnes pratiques professionnelles. Concilier vie en collectivité et personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement*, 52p.

DIHAL, 2011, *Référentiel national des prestations du dispositif « accueil-hébergement-insertion »*, 60p.

HAS, 2018, *Recommandations de bonnes pratiques professionnelles. Ouverture de l'établissement à et sur son environnement*, 56p.

Lois, décrets et circulaires :

MINISTERE DE L'EMPLOI ET DES SOLIDARITES. Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale [en ligne]. Journal officiel, n°2 du 3 janvier 2002. {visité le 12.07.2021}, disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000215460>

MINISTERE DU LOGEMENT ET DE LA VILLE. Circulaire du 5 mars 2009 pour la relance relative à l'hébergement [en ligne]. {Visité le 6.07.2021}, disponible sur internet <https://www.bulletin-officiel.developpement-durable.gouv.fr>

MINISTERE DU LOGEMENT ET DE LA VILLE. Loi 2009-323 du 25 mars 2009 de Mobilisation pour le Logement et de Lutte contre l'Exclusion [en ligne]. Journal officiel, n°0073 du 25 mars 2009. {Visité le 6.05.2021}, disponible sur internet <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000020438861>

MINISTERE DE LA TRANDSITION ECOLOGIQUE ET SOLIDAIRE. Loi n°2018-1021 du 23 novembre portant Evolution du Logement et du Numérique (ELAN) [en ligne], Journal officiel, n°0272 du 24 novembre 2018. {Visité le 10.07.2021}, disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000037639478>

MINISTERE DE LA COHESION DES TERRITOIRES. Arrêté du 2 mai 2018 fixant les tarifs plafonds prévus au deuxième alinéa de l'article L.314-4 du CASF applicable aux établissements mentionnés au 8° du I de l'article L.312-1 du même CASF au titre de l'année 2018 [en ligne]. Journal officiel, n°0107 du 10 mai 2018. {Visité le 3.08. 2021} disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000036888127/2021-07-24>

MINISTERE DES SOLIDAIRES ET DE LA SANTE. Arrêté du 25 octobre 2019 fixant le contenu du cahier des charges du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens prévu à l'article L.313-11-2 du code de l'action social et des familles pour les établissements mentionnés à l'article L.345-1 du même code [en ligne]. Journal officiel n° 02661 du 9 novembre 2019. {Visité le 2.08.2021}, disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000039356543>

MINISTERE DE LA COHESION DES TERRITOIRES ET DES RELATIONS AVEC LES COLLECTIVITES LOCALES. Circulaire N°DGCS/5A/1A/5C/2019/112 du 09 mai 2019 relative à la campagne budgétaire du secteur « AHI » pour 2019 [en ligne]. {Visité le 24.07. 2021}, disponible sur internet : <https://www.federationaddiction.fr/app/uploads/2019/05/InstructionAHI2019.pdf>

MINISTERE DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE ET SOLIDAIRE. Circulaire N°DGCS/SD5C/SD1A/2020/139 du 31 août 2020 relative à la campagne budgétaire des CHRS pour 2020 [en ligne]. {Visité le 16.08.2021}, disponible sur internet : https://solidarites-sante.gouv.fr/fichiers/bo/2020/20-08/ste_20200008_0000_p000.pdf

MINISTERE CHARGE DU LOGEMENT. Circulaire N°DGCS/SD1A/2020/123 du 21 août 2020 relative aux orientations pour le secteur AHI pour 2020 et 2021 [en ligne]. {Visité le 18.08.2021}, disponible sur internet : https://www.uriopss-pacac.fr/sites/default/files/article/fichiers/circulaire_relative_aux_orientations_2020-2021_ahi.pdf

Rapports :

CHAUVIN P, LAPORTE A, Janvier 2010, Rapport sur la santé mentale et les addictions chez les personnes sans logement personnel d'Ile de France [en ligne], 119p {visité le 20.07. 2021}, disponible sur internet : <https://www.inserm.fr>

DALLIER M.P, Rapport D'information fait au nom de la commission des finances sur la politique d'hébergement d'urgence, Sénat N°632

Délégation Interministérielle à l'Hébergement et à l'Accès au Logement (DIHAL), Evaluation du programme d'humanisation des centres d'hébergements, Approche qualitative, 2015.

Haut Comité pour le logement des personnes défavorisées, Rapport annuel « Cinq conditions à la mise en œuvre du logement d'abord », 29 novembre 2018, pp 110-116.

Plan Départemental d'Action pour l'Hébergement et le Logement des Personnes Défavorisées, Période 2014-2020.

Plan quinquennal pour le logement d'abord et la lutte contre le sans abris, 2018-2022.

Rapport annuel 2020, L'état du mal-logement en France, Fondation Abbé Pierre, 352p.

Rapport d'activité 2020 du SIAO de l'Oise.

Documents institutionnels :

Projet Associatif de l'Association Les compagnons.

Rapport d'évaluation interne 2015 et externe 2016 des CHRS « 148 » et « 137 ».

Rapport d'activité 2020.

Sites internet consultés :

<https://www.anap.fr>

<https://www.cairn.info>

<https://directions.fr>

<http://ehesp.fr>

<https://fehpa.fr>

<https://has.fr>

<https://insee.fr>

<https://legifrance.gouv.fr>

Liste des annexes

<i>Annexe I : Organigramme</i>	<i>I</i>
<i>Annexe II : Photos</i>	<i>II</i>
<i>Annexe III : Etude Nationale des Coûts.....</i>	<i>III</i>
<i>Annexe IV : Histogrammes</i>	<i>IV</i>
<i>Annexe V : Résultats du questionnaire de satisfaction</i>	<i>V</i>
<i>Annexe VI : SWOT</i>	<i>VI</i>
<i>Annexe VII : Plans.....</i>	<i>VII</i>
<i>Annexe VIII : Budget Prévisionnel.....</i>	<i>IX</i>
<i>Annexe IX : Programmation et suivi de projet.....</i>	<i>X</i>

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
CONSEIL D'ADMINISTRATION (Bureau Exécutif)

DIRECTEUR
1 (ETP)

Comptabilité/Financier
1 (ETP)

Psychologue
1 (ETP)

Service Administratif
Responsable 1 (ETP)

Secrétaire de Direction 1 (ETP)
Agent administratif 1 (ETP)

Service Surveillance de Nuit
Chef d'équipe 1 (ETP)

Surveillants 5 (ETP)

Service Maintenance /
Nettoyage

Chef d'équipe 1 (ETP)
Agent technique 3 (ETP)
Agent entretien 1 (ETP)

Service Restauration
Chef d'équipe 1 (ETP)

Commis cuisine 2 (ETP)

Conseillère en
Insertion
Professionnelle
1 (ETP)

Chef des Services Socio-Éducatif
1 (ETP)

CHRS Hommes Isolés
Coordonnateur 1 (ETP)

ES 3 (ETP)
AS 1 (ETP)
AES 1 (ETP)
Apprenti ES 2 (ETP)

Site de la Chapelle
CHRS Femmes et Enfants

RS Femmes
FVVC
Responsable-coordonnateur
1 (ETP)
ME 1 (ETP)
AES 1 (ETP)
Agent d'accueil 1 (ETP)

Maison Relais
Gestionnaire de
cas 1 (ETP)
Agent d'accueil
1 (ETP)

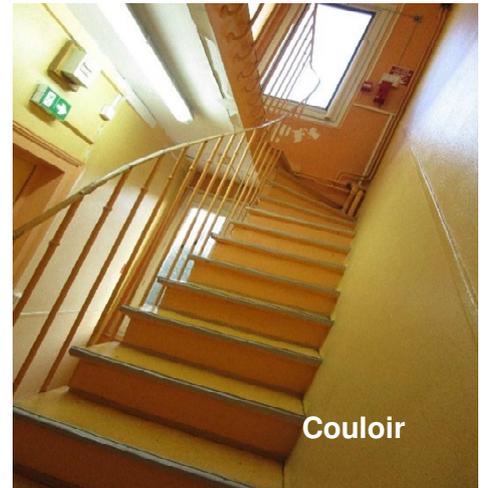
Résidence
Sociale Hommes
Isolés
Responsable
0,20 (ETP)
AS ½ (ETP)
Apprenti AS
½ (ETP)

Service Logement
Dispositifs :
AVDL, Réfugiés
SOLILOC ETAT/
REGION/DEPARTEMENT
Responsable 0,80 (ETP)
AS 1,5 (ETP)
ME 1 (ETP)
Gestionnaire de cas 1 (ETP)

CAHU
ES 1 (ETP)
AS ½ (ETP)

Boutique de Jour
Agent d'accueil
2 (ETP)

ANNEXE II



ANNEXE III

CHRS 137

UNITÉ ORGANISATIONNELLE HÉBERGEMENT	GHAM	VALEURS DE L'ÉTABLISSEMENT						DONNÉES NATIONALES INDICATIVES				
		Nombre de places installées	ETP / place installée					ETP MEDIANE par place				
			Héberger	Alimenter	Accueillir	Accompagner	Totaux	Héberger	Alimenter	Accueillir	Accompagner	Totaux
CHRS 137	3R	67,00	0,09	0,04	0,03	0,06	0,22	0,05	0,02	0,05	0,08	0,23

UNITÉ ORGANISATIONNELLE HÉBERGEMENT	GHAM	VALEURS DE L'ÉTABLISSEMENT						DONNÉES NATIONALES INDICATIVES				
		Coût complet total	Nombre de places installées	Coût complet / place installée					Charges MEDIANE par places			
				Héberger	Alimenter	Accueillir	Accompagner	Total	Héberger	Alimenter	Accueillir	Accompagner
CHRS 137	3R	1 216 435 €	67,00	10 469 €	3 721 €	1 161 €	2 805 €	18 156 €	6 605 €	3 023 €	2 980 €	5 053 €

UNITÉ ORGANISATIONNELLE HÉBERGEMENT	GHAM	VALEURS DE L'ÉTABLISSEMENT						DONNÉES NATIONALES INDICATIVES		
		Nombre de places installées	Coût complet / place installée	Coût complet total	Coût médian x Nombre de places	Positionnement	Q1 (Seuil 1)	MEDIANE Q2 (Seuil 2)	Q3 (Seuil 3)	
							Q1 (Seuil 1)	MEDIANE Q2 (Seuil 2)	Q3 (Seuil 3)	
CHRS 137	3R	67,00	18 156 €	1 216 435 €	1 185 967 €	Q3	15 424 €	17 701 €	20 154 €	
Total				1 216 435 €	1 185 967 €					

CHRS 148

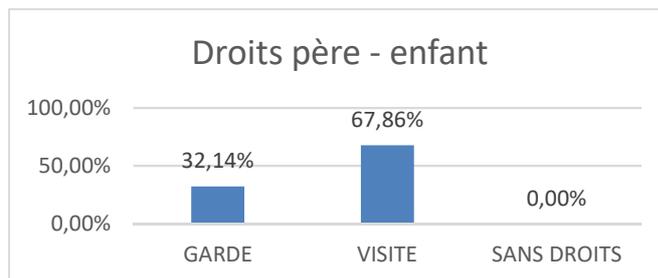
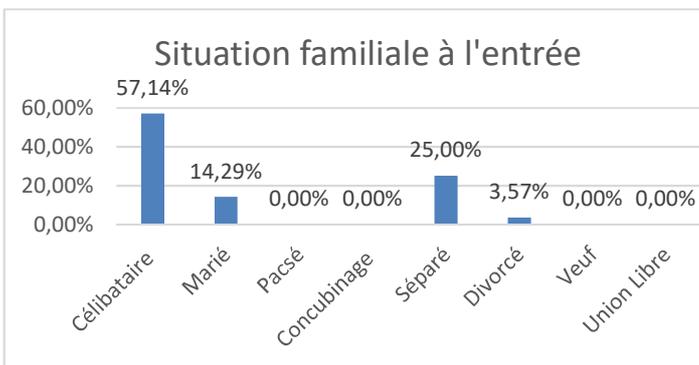
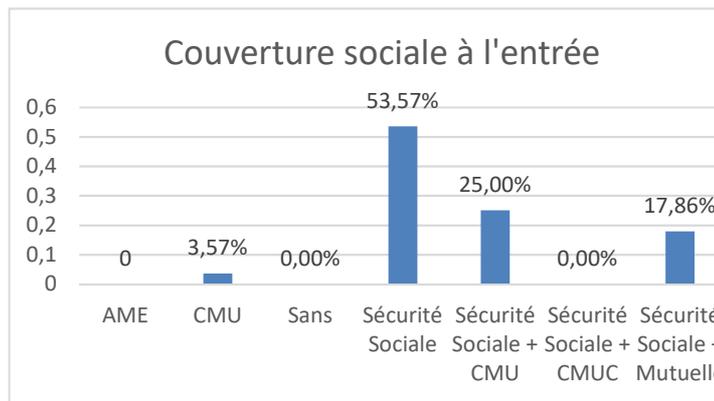
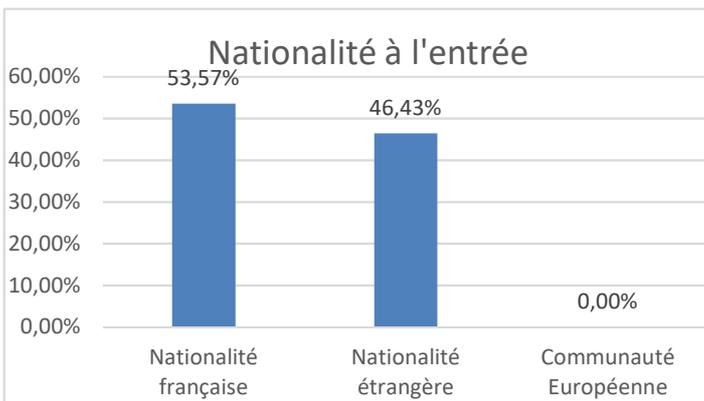
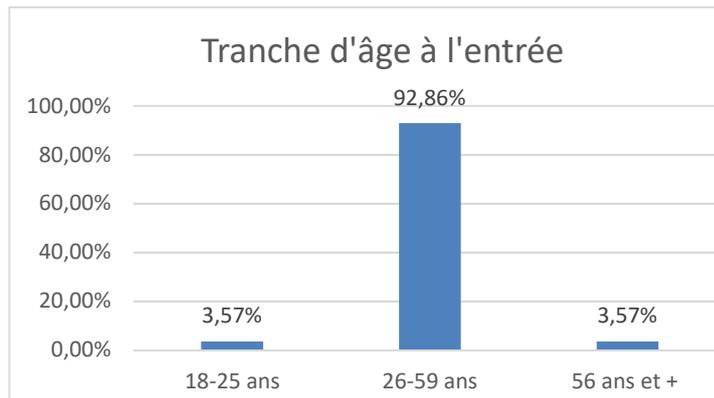
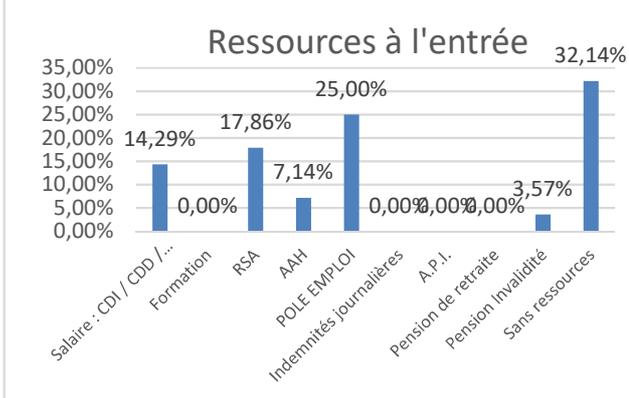
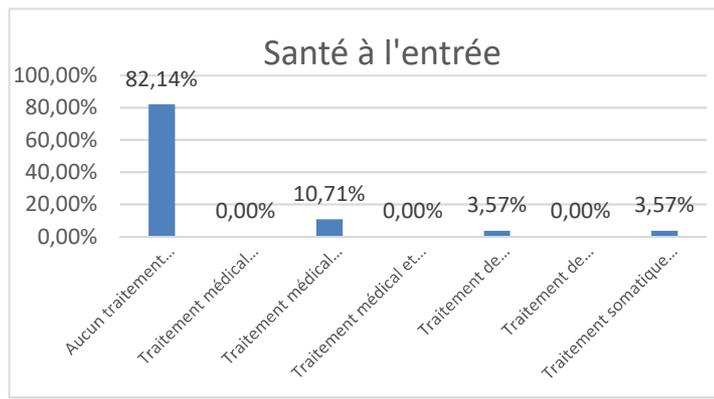
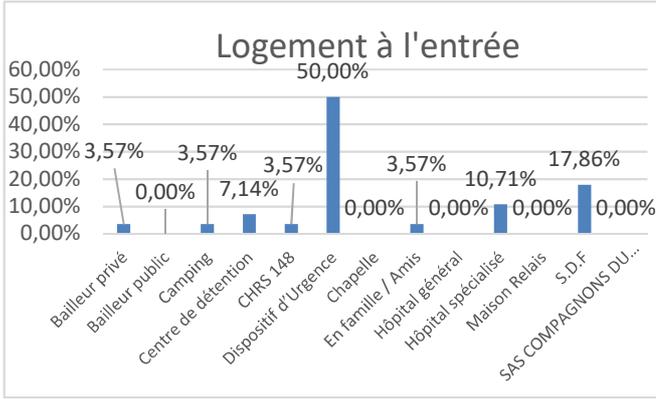
UNITÉ ORGANISATIONNELLE HÉBERGEMENT	GHAM	VALEURS DE L'ÉTABLISSEMENT						DONNÉES NATIONALES INDICATIVES				
		Nombre de places installées	ETP / place installée					ETP MEDIANE par place				
			Héberger	Alimenter	Accueillir	Accompagner	Totaux	Héberger	Alimenter	Accueillir	Accompagner	Totaux
CHRS 148	3R	18,00	0,10	0,01	0,03	0,06	0,20	0,05	0,02	0,05	0,08	0,23

UNITÉ ORGANISATIONNELLE HÉBERGEMENT	GHAM	VALEURS DE L'ÉTABLISSEMENT						DONNÉES NATIONALES INDICATIVES				
		Coût complet total	Nombre de places installées	Coût complet / place installée					Charges MEDIANE par places			
				Héberger	Alimenter	Accueillir	Accompagner	Total	Héberger	Alimenter	Accueillir	Accompagner
CHRS 148	3R	301 922 €	18,00	9 314 €	2 059 €	1 876 €	3 524 €	16 773 €	6 605 €	3 023 €	2 980 €	5 053 €

UNITÉ ORGANISATIONNELLE HÉBERGEMENT	GHAM	VALEURS DE L'ÉTABLISSEMENT						DONNÉES NATIONALES INDICATIVES		
		Nombre de places installées	Coût complet / place installée	Coût complet total	Coût médian x Nombre de places	Positionnement	Q1 (Seuil 1)	MEDIANE Q2 (Seuil 2)	Q3 (Seuil 3)	
							Q1 (Seuil 1)	MEDIANE Q2 (Seuil 2)	Q3 (Seuil 3)	
CHRS 148	3R	18,00	16 773 €	301 922 €	318 618 €	Q2	15 424 €	17 701 €	20 154 €	
Total				301 922 €	318 618 €					

SITUATION DES PERSONNES A L'ENTRÉE

ANNEXE IV

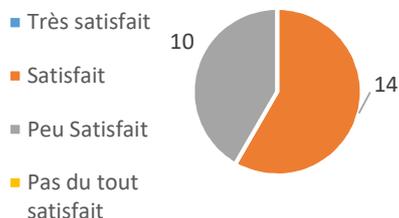


RESULTATS du QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION DESTINÉ AUX PERSONNES DU CHRS EN HEBERGEMENT COLLECTIF

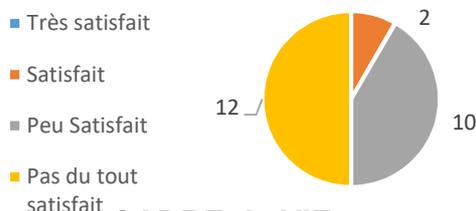
ANNEXE V

ORGANISATION DE L'HYGIENE

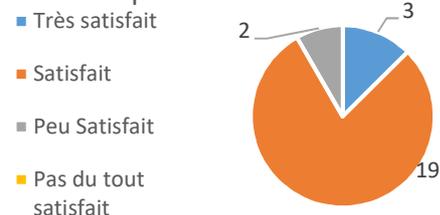
Êtes-vous satisfait de l'hygiène des locaux ?



Êtes-vous satisfait des équipements sanitaires ?



Êtes-vous satisfait de l'aide apportée dans les autres activités de la vie quotidienne ?

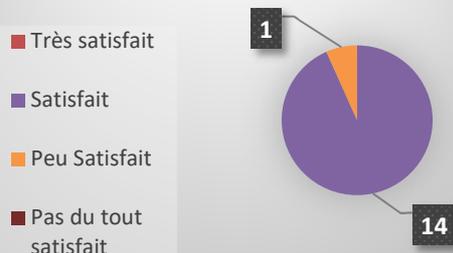


CADRE de VIE

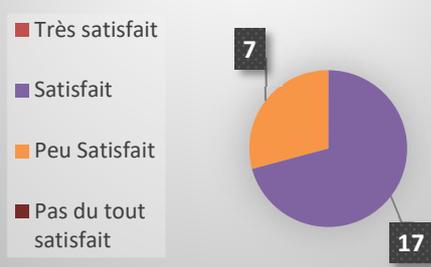
Du confort de votre chambre ?



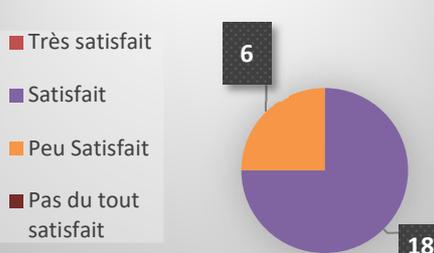
Des équipements de votre chambre (literie, éclairage, rangements...)?



De l'accessibilité des locaux du CHRS?



De l'accessibilité des bureaux des TS ?



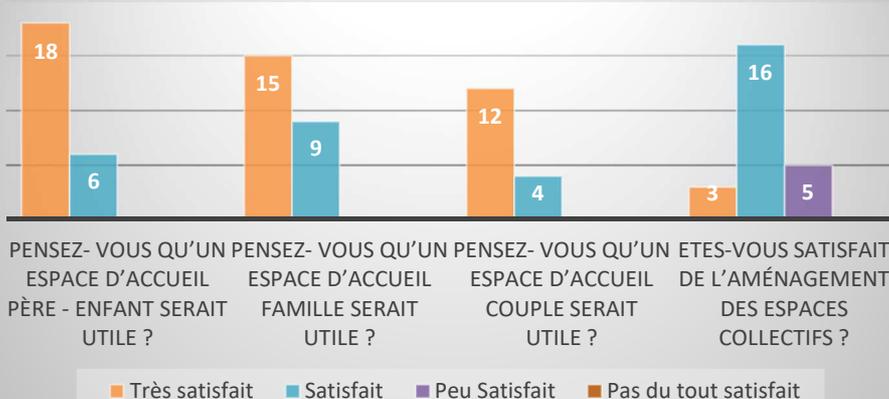
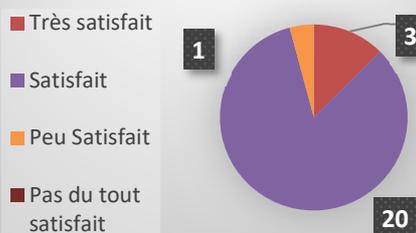
Bénéficiez-vous de suffisamment d'intimité ?



Etes-vous satisfait de la vie en collectivité ?



Vous sentez vous suffisamment en sécurité ?



ANNEXE VI / MATRICE SWOT

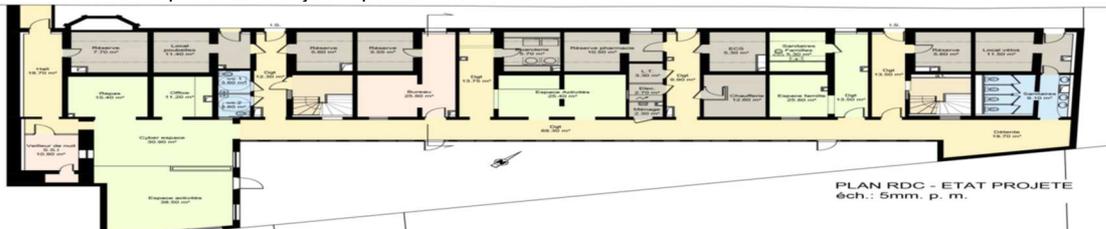
FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Volonté associative de développer des offres de services de qualité adaptée aux besoins du public et à la réglementation. • Vision et capacités entrepreneuriales. • Bilan financier sain/Bon niveau de trésorerie/Capacité d'auto financement. • ENC en deça du tarif médian • Agrément d'Assistance Maîtrise d'ouvrage • Association reconnue (image de marque) sur le territoire. • Volonté partagée des acteurs (professionnels, usagers, CA) de restructuration de l'existant • Transversalité des dispositifs CHRS avec le service logement. • Sécurité renforcée 24h/24 et pension complète. • Personnel qualifié et expérimenté. • Possibilité de mutualisation des services et rassemblement des équipes sociales et de nuit sur une même unité (137) ainsi que la concentration de toutes les places CHRS. • Transformation des locaux (148) en bureaux administratifs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bâtiment ancien (137) ne répond plus aux normes de l'habitat. • Problèmes normes de sécurité (électricité, thermique, hygiène) • Offre d'hébergement (chambre double) plus conforme aux besoins/attentes du public. • Taux d'activité 100% difficultés à maintenir. • Facteurs d'agressivité / violences chez les hébergés en cohabitation • Risques Psycho-sociaux majorés sur les unités en question. Situation et/ou risque d'usure professionnelle aggravée. • Ratio encadrement insuffisant pour présence d'un Travailleur Social 7j/7 sur les 2 sites. • Locaux inadaptés.
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Remplissage de tous les critères d'éligibilité du programme d'Humanisation des CHRS (Circulaire du 05/03/2009) et plan de relance 2020-2021 du programme. • Bonnes relations avec organisme tutélaire (DDETS). • Réseau partenarial. • Politique du logement d'abord • Contexte de la pandémie (retour d'expérience). • Demande des personnes accueillies de bénéficier d'un espace d'hébergement individuel (partage de chambre=principale cause de refus d'intégrer les CHRS) • Manque de dispositif d'hébergement pouvant accueillir avec un animal (chien principalement pour les hommes isolés en situation d'exclusion) et accueil spécifique père/enfant, sur le territoire départemental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Durcissement de la réglementation. • Baisse des budgets alloués. • Concurrence de l'offre en diffus. • AUDIT (sécurité, législation) et perte de l'autorisation de fonctionnement à terme. • Nouveau concurrent avec offre de service en individuel. • Perte d'attractivité des établissements et de l'image de marque.

ANNEXE VII

Aménagement du Rez de chaussée

Ce niveau est réaménagé dans les structures actuelles, il comprendra :

- Les locaux d'activités des résidents et leurs espaces de détente, dont un ajouté dans le cadre de ce projet.
- Un bureau socio-éducatif qui sera traversant afin de bénéficier d'une fenêtre sur l'extérieur créée à la place de la porte existant sur rue
- Un espace famille, traversant lui-aussi, comprenant un espace sanitaire (wc, lavabo et table à langer)
- Les locaux de service dont une buanderie et un local vélos à disposition des résidents, 1 bloc de sanitaires et deux wc adaptés personnes handicapées
- Des locaux de réserve, un local poubelle, un local ménage, un local pharmacie et une zone de locaux techniques : chaufferie, ECS, électricité, ...
- Un chenil sera prévu dans le jardin pour accueillir 3 à 4 chiens



Aménagement du premier étage (R+1)

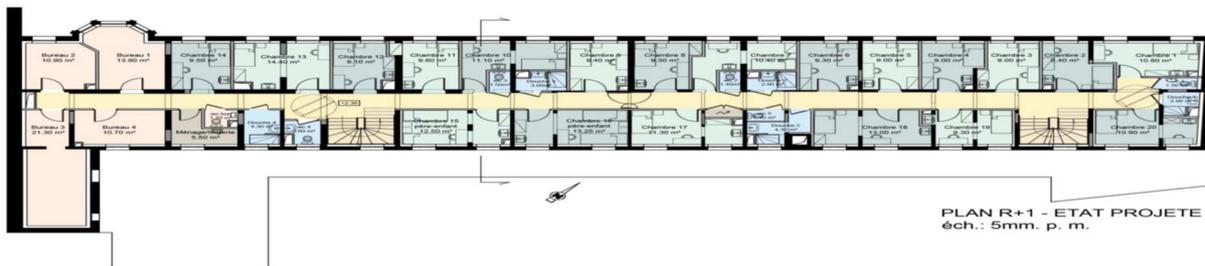
Ce niveau comprend deux zones :

- 1 pôle socio-éducatif avec 4 bureaux, un wc pour le personnel et un local ménage
- 1 pôle hébergement de 20 chambres individuelles dont 2 où l'on peut installer provisoirement un second lit pour accueillir un enfant (chambre « père-enfant »)

Les surfaces des chambres varient de 9 m² à 14,40 m². Elles comprennent toutes un meuble-lavabo et permettent d'y placer un lit simple et sa table de chevet, une armoire de rangement et une petite table avec une chaise

- 5 blocs sanitaires répartis sur le niveau avec chacun un wc et une douche, soit 1 wc et 1 douche pour 4 résidents

Soit un total de 20 résidents accueillis pour ce niveau

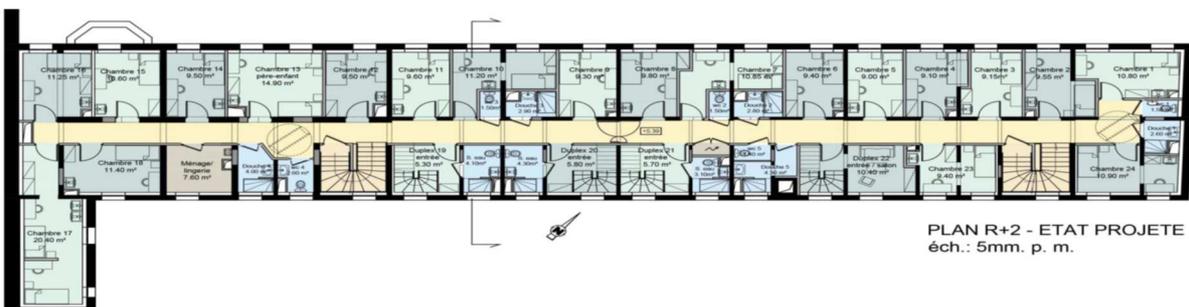


Aménagement du deuxième étage (R+2)

Le deuxième étage est réservé à l'hébergement, constitué de

- 19 chambres individuelles dont 1 chambre « père-enfant », et une chambre double. Les surfaces des chambres varient de 9 m² à 14,90 m² et sont équipées comme au R+1. La chambre double a une surface d'environ 20 m² et reçoit un double équipement.
- 4 appartements en duplex comprenant une espace de jour, une salle de bains avec douche et WC et 2 ou 3 chambres individuelles sous combles, soit 9 chambres individuelles au total (voir plan des combles page suivante)
- Les 5 blocs sanitaires indépendants et les 4 salles de bains des « appartements » conduisent à un ratio 1 douche et 1 wc pour 3,33 résidents
- un local ménage-lingerie pour le personnel

Soit un total de 30 résidents dont 28 en chambres individuelles et 2 en chambre double



Aménagement des combles

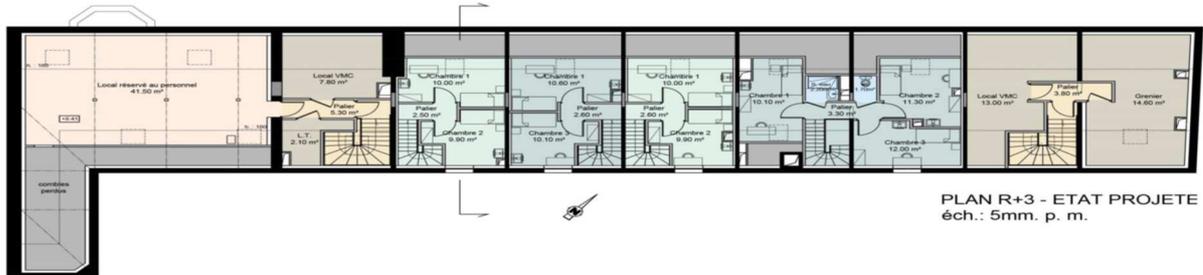
Dans la partie réhaussée, les combles abriteront :

- les chambres des duplex : 2 pour les appartements 19, 20 et 21, et 3 chambres pour le 22

Dans la partie non modifiée, il est prévu des locaux réservés exclusivement au personnel :

- un local d'environ 40 m² au-droit de l'ancienne salle de réunions
- des locaux VMC

Ces locaux sont desservis par les nouveaux escaliers. Ils sont clos au R+2 pour empêcher les résidents d'accéder à ces locaux réservés au personnel



Coupe projetée de principe

La hauteur en comble est très faible. La zone en vert dans la coupe ci-contre indique la partie dont la hauteur n'est pas considérée comme « habitable » car inférieure à 1,80 m. Afin de pouvoir aménager les combles, nous avons dû rehausser partiellement la toiture côté cour, sur 4 travées

La hauteur sera de 2,20 m environ

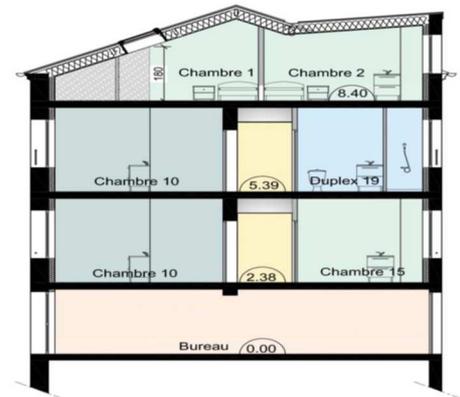
Cette surélévation partielle serait réalisée par une charpente et une ossature en bois afin de ne pas alourdir les structures existantes

Elle serait habillée, toit et façades, par un parement métallique aspect zinc

Ces combles seront éclairés par des châssis en façades sur cour (côté surélévation) et par des fenêtres de toiture, type Velux, côté rue

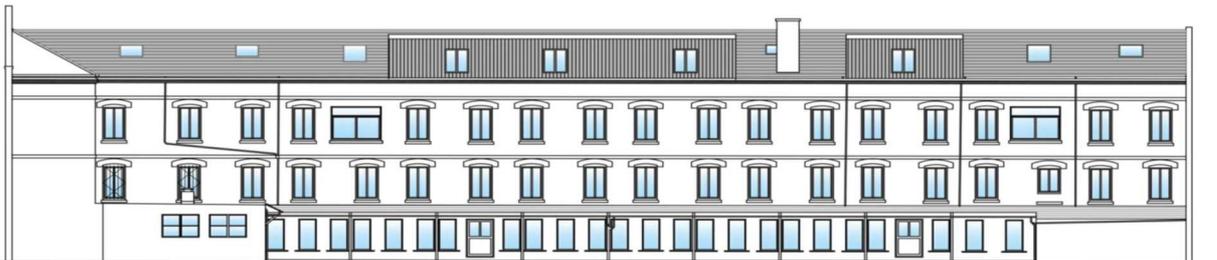
- Etages courants

Les niveaux de plafond seront abaissés dans les circulations (hsp 2,20 m environ) afin de passer les réseaux électricité, les canalisations de fluides et les gaines de ventilation en plénum.

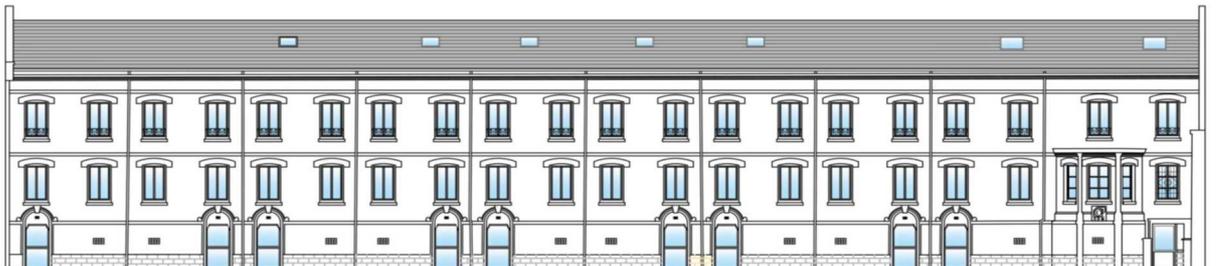


Coupe de principe
échelle: 1cm. p. m.

Façade projetée sur cour : Surélévation en toiture



Façade projetée sur rue : Le seul changement est le remplacement des portes du rez de chaussée par des portes vitrées pour les nouveaux accès ou sorties accessoires ou des fenêtres pour les bureaux et locaux



ANNEXE VIII



PLAN PREVISIONNEL DE FINANCEMENT

Réhabilitation du CHRS hommes
137 rue Jean Jaurès

LIBELLE		PREV. HT	TVA 10%	PREV. TTC
1 - ACQUISITION		0,00	0,00	0,00
Terrain		0,00	0,00	0,00
Frais de notaire		0,00	0,00	0,00
Frais Expropriation		0,00	0,00	0,00
Indemnités éviction		0,00	0,00	0,00
2 - TAXES DIVERSES & RACCORDEMENT		36 000,00	0,00	37 800,00
Taxe d'aménagement (surface CHRS = 2 100 m ²)				
<i>Taux communal</i>	5%	12 000,00	0,00	12 000,00
<i>Taux départemental</i>	2,50%	6 000,00	0,00	6 000,00
Raccordement sur le domaine public				
<i>Participation assainissement collectif (PAC)</i>		0,00	0,00	0,00
<i>assainissement</i>		0,00	0,00	0,00
<i>adduction eau potable AEP</i>		0,00	0,00	0,00
<i>Gaz</i>		5 000,00	500,00	5 500,00
<i>Electricité</i>		8 000,00	800,00	8 800,00
<i>France Télécom</i>		5 000,00	500,00	5 500,00
<i>Autres</i>		0,00	0,00	0,00
3 - MISE A DISPO.		85 000,00	17 000,00	102 000,00
Etude de Sol		0,00	0,00	0,00
Déménagement		65 000,00	13 000,00	78 000,00
Débranchements		20 000,00	4 000,00	24 000,00
Fouilles archéologiques		0,00	0,00	0,00
4 - AMENAGEMENTS- BRANCHEMENTS		25 000,00	5 000,00	30 000,00
Réseau assainissement		0,00	0,00	0,00
Réseau AEP		0,00	0,00	0,00
Réseau gaz		0,00	0,00	0,00
Réseau électricité		0,00	0,00	0,00
Réseau France Télécom		0,00	0,00	0,00
VRD (hors cour intérieure)		0,00	0,00	0,00
Divers		25 000,00	5 000,00	30 000,00
5 - CONSTRUCTION		1 860 000,00	184 000,00	2 024 000,00
Bâtiment réhausse		1 840 000,00	184 000,00	2 024 000,00
Divers et imprévus		20 000,00	2 000,00	22 000,00
6 - HONORAIRES		320 545,00	32 054,50	352 599,50
Maître d'Œuvre Bellière et Manière	10%	184 000,00	18 400,00	202 400,00
Coordonnateur SPS ACRUX	0,25%	4 560,00	456,00	5 016,00
Bureau de Contrôle SOCOTEC	0,37%	6 885,00	688,50	7 573,50
Géomètre		12 000,00	1 200,00	13 200,00
Maitrise d'ouvrage déléguée	3%	55 200,00	5 520,00	60 720,00
Assurance D. O.	1%	18 400,00	1 840,00	20 240,00
Diagnostic		0,00	0,00	0,00
<i>amiante plomb</i>		12 000,00	1 200,00	13 200,00
<i>charpente merrule</i>		10 000,00	1 000,00	11 000,00
<i>recherche termites</i>		10 000,00	1 000,00	11 000,00
<i>conformité électrique</i>		7 500,00	750,00	8 250,00
<i>structure solidité, reprise en sous œuvre</i>		0,00	0,00	0,00
7 - FRAIS ANNEXES		5 500,00	550,00	6 050,00
Publicité avis d'appel à la concurrence		5 000,00	500,00	5 500,00
Tirage de Plans		0,00	0,00	0,00
Huissier Avocat		500,00	50,00	550,00
Autres		0,00	0,00	0,00
TOTAL		2 332 045,00	1 703 700,00	2 552 449,50

Septembre 2019

Décembre 2020

<i>Dossier 1</i>	<i>Dossier 2</i>	<i>Dossier 3</i>	<i>Dossier 4</i>	<i>Dossier 5</i>
Étude des besoins	Étude de projet	COFIL opérationnel	<i>Présentation</i>	Partenariat :
Diagnostic	Humanisation :	Groupes de travail	DDETS :positionnement	Maitre d'œuvre
Opportunités	Faisabilité	population, salariés	Dialogue de	Réseau
Population	Projet architectural, social		faisabilité/gestion/pertinence/légitimité du projet	Validation DDT
COFIL stratégique	Etude expertise			<i>Dossier 6</i>
<i>Dossier 16</i>	financière			Recherche de
Évaluation	Présentation			financement :ANAH/
Ouverture à et sur environnement	CA/Bureau/CSE			Département/CDC.
<i>Dossier 15</i>				<i>Dossier 7</i>
Ouverture				Budget Prévisionnel
Commissions				Dépôt du dossier
conformité et sécurité				Humanisation à l'ANAH
<i>Dossier 14</i>				(projetsocial,financier,architectural)
Aménagement				<i>Dossier 8</i>
Mobilier				<i>Validation ANAH et DDTS</i>
Agencement				Projet architectural
<i>Dossier 13</i>	<i>Dossier 12</i>	<i>Dossier 11</i>	<i>Dossier 10</i>	<i>Dossier 9</i>
Commissions de suivi (CA,COFIL,Maitre d'œuvre,architecte..)	Chantier : commissions suivi des travaux	Locaux provisoire population salariés	d'accueil de la et des	Passage en commissions
			Programmation :Constr	Validation
			uction et travaux	Élaboration
			Chantier insertion	

PROGRAMMATION ET SUIVI DE PROJET

Septembre 2022

Février 2022

X

Janvier 2022

Septembre 2021

