

**ENGAGER L'ÉVOLUTION DE L'OFFRE DE SERVICE D'UN ACCUEIL DE
JOUR AFIN DE DÉVELOPPER LE POUVOIR D'AGIR DE FAMILLES
MONOPARENTALES HÉBERGÉES PAR LE PÔLE HÔTELIER DU SAMU
SOCIAL DANS LE VAL-DE-MARNE**

LA MAISON DES FAMILLES

Gilles GUARDIOLA

2022

Remerciements

Je souhaite remercier ici celles et ceux qui ont contribué, d'une manière ou d'une autre, à rendre cet écrit possible.

Mon guidant, Régis Dumont, pour son expertise précieuse quant à la structuration de ce mémoire, et ma conseillère experte, Marie Wattedled pour être venue questionner la cohérence de la réflexion.

L'ensemble du dispositif de formation CAFDES de l'IRTS Paris Parmentier, et plus particulièrement Mesdames Paquin-Correigo, Badri pour leur disponibilité sans faille tout au long de ce cursus.

Ann, pour l'encouragement dans ton regard porté sur mon parcours pendant ces deux ans. Tu y as parfois cru plus que moi.

Milan, Adel et Selma, mes trois trésors, pour votre émerveillement à chaque nouvelle page écrite, passé la vingt-cinquième !

Cet écrit a été structuré grâce aux transmissions et apprentissages reçus. Je ne saurais donc omettre ici les formateurs et formatrices de la filière, ni mes collègues de formation. Il s'est agi d'échanger, de confronter, d'argumenter et ainsi de faire évoluer la connaissance, la perception et les éléments définissant la direction à insuffler, une modalité d'être, une intention, au plus près de mes collaborateurs et collaboratrices.

Merci. ...

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Introduction. | 1 |
| 1 La nécessaire évolution de l'offre de service au regard des besoins de familles monoparentales hébergées en hôtel dans le Val-de-Marne..... | 5 |
| 1.1 Présentation de la problématique d'un public peu sérié, en nette augmentation, entre statut administratif incomplet, hébergement contraint et insertion de facto. | 5 |
| 1.1.1 Sur mon territoire d'intervention, une augmentation significative des familles monoparentales en situation administrative complexe. | 5 |
| 1.1.2 Les éléments observés localement sont en corrélation avec les évolutions au niveau national..... | 7 |
| 1.2 La situation administrative du public observé induit les modalités d'hébergements qui lui sont proposées. | 9 |
| 1.2.1 Les politiques d'hébergement face à l'accroissement de la demande..... | 9 |
| 1.2.2 Les familles, un segment croissant de la population SDF et des dispositifs saturés. | 10 |
| 1.3 La vie à l'hôtel, une modalité d'hébergement aux conséquences lourdes pour les familles. | 11 |
| 1.3.1 Ce que les rares études nous apprennent..... | 11 |
| 1.3.2 Le diagnostic partagé des acteurs du territoire. | 13 |
| 1.4 Le développement du pouvoir d'agir, une réponse au vécu et au déterminisme social de ces mères..... | 15 |
| 1.4.1 Que sont la vulnérabilité et la disqualification sociale exprimées par ces mères et leurs impacts sur leur pouvoir d'agir ? | 15 |
| 1.4.2 Le développement du pouvoir d'agir et l'approche par les capacités en question. | 19 |
| 1.5 Pourquoi prendre en compte cette problématique ? | 21 |
| 1.5.1 Parce que ces femmes se sont manifestées et témoignent de la nocivité de l'hébergement en hôtel..... | 21 |
| 1.5.2 Parce que l'ancrage de notre association, adossée à l'héritage de l'Abbé Pierre nous place en première ligne de réponses à ces phénomènes sociétaux. | 24 |
| 1.5.3 Parce que le législateur a clairement statué sur le droit au séjour lié aux enfants scolarisés. | 25 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 1.5.4 | Parce que le nouveau référentiel d'évaluation HAS place l'inclusion au cœur de l'action sociale. | 26 |
| 1.5.5 | Parce que le soutien à la parentalité est aujourd'hui une politique publique. ... | 27 |
| | Conclusion de la 1^{ère} partie : les constats mis en évidence appellent donc des propositions de réponses adaptées. | 28 |
| 2 | Une nécessaire évolution de La Halte Fontenaysienne face enjeux posés. | 31 |
| 2.1 | La Halte Fontenaysienne, de l'action caritative à la professionnalisation de l'action. | 31 |
| 2.1.1 | L'écosystème immédiat : les réseaux de la Fondation Abbé Pierre. | 31 |
| 2.1.2 | Les Accueils de jour, premier dispositif après la rue. | 32 |
| 2.1.3 | Trente ans d'action dans le Val-de-Marne et un développement modeste. | 34 |
| 2.2 | Présentation du projet Maison des familles. | 35 |
| 2.2.1 | Prendre soin, dans une logique réparatrice. | 36 |
| 2.2.2 | Répondre à des besoins non couverts pour ce public : laver son linge, cuisiner, conserver sa nourriture. | 37 |
| 2.2.3 | Déployer le développement du pouvoir d'agir par l'ouverture sur la ville de la Maison des Familles dans une logique de l'Économie Sociale et Solidaire. | 38 |
| 2.3 | La nécessaire détermination des zones d'incertitudes. | 40 |
| 2.3.1 | Menaces externes. | 40 |
| 2.3.2 | Opportunités externes. | 41 |
| 2.3.3 | Forces internes. | 42 |
| 2.3.4 | Faiblesses internes. | 42 |
| 2.4 | Des axes de réflexions préliminaires incontournables. | 45 |
| 2.4.1 | La résistance au changement, un réel écueil ? | 45 |
| 2.4.2 | Entre stabilité et agilité, partenariats et réseaux en analyse. | 47 |
| 2.5 | Les enjeux à l'œuvre pour l'association. | 49 |
| 2.5.1 | Différents niveaux d'enjeux. | 49 |
| 2.5.2 | Un enjeu central : le questionnement de l'accueil inconditionnel. | 50 |
| | Conclusion de la 2^{ème} partie : l'identification des 4 axes stratégiques. | 53 |
| 3 | Piloter et animer le projet de création de la Maison des Familles. | 55 |
| 3.1 | Approche conceptuelle et cadrage du projet. | 55 |
| 3.1.1 | Approche théorique du pilotage de la création de la Maison des Familles. | 55 |
| 3.1.2 | Une nécessaire délégation opérationnelle et décisionnelle. | 57 |
| 3.1.3 | Le mode de pilotage, les besoins humains, les partenariats. | 58 |
| 3.1.4 | Conduite de projet : quel management ? | 61 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 3.1.5 | L'approche SMART comme outil de détermination des objectifs spécifiques.. | 64 |
| 3.2 | Les 4 axes stratégiques en développement. | 65 |
| 3.2.1 | Axe 1 : assurer le financement de l'innovation sociale..... | 65 |
| 3.2.2 | Axe 2 : Initier l'action dans l'existant afin de nourrir l'expérience pour préparer le déploiement | 69 |
| 3.2.3 | Axe 3 : Implanter le projet dans de nouveaux locaux..... | 72 |
| 3.2.4 | Axe 4 : Développer l'ESS au sein du projet. | 74 |
| 3.3 | La communication..... | 76 |
| 3.3.1 | État des lieux avant le déploiement du projet de Maison des Familles. | 76 |
| 3.3.2 | Ce que le projet Maison des Familles doit changer en termes de stratégie de communication..... | 77 |
| | Conclusion de la 3^{ème} partie : un état d'avancement certain, mais des zones d'incertitudes qui perdurent. | 80 |
| | En conclusion, une adaptation nécessaire à voir comme une opportunité pour l'association. | 83 |
| | Bibliographie | 87 |
| | Liste des annexes | I |

Liste des sigles utilisés

AHI : Accueil Hébergement Insertion
AME : Aide Médicale d'État
BS : Boutique Solidarité
CA : Conseil d'administration
CASF : Code de l'action sociale et des familles
CCAS : Centre communal d'action social
CIAS : Centre intercommunal d'action social
CESF : Conseillère en Économie Sociale et Solidaire
CHRS : Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale
CHU : Centre d'Hébergement d'Urgence
CNCPH : Conseil National Consultatif des Personnes Handicapées
CVS : Comité de Veille Sociale
DACQ : Démarche d'amélioration continue de la qualité
DGCS : Direction Générale de la Cohésion Sociale
DIHAL : Direction Interministérielle de l'Hébergement et de l'accès au logement
DPA : Développement du pouvoir d'agir
DPH : Dispositif Premières Heures
DPPO : Direction participative par objectifs
DRIHL : Direction régionale interministérielle de l'hébergement et au logement
EDS : Établissement Départemental des Solidarités
ERP : Établissement recevant du public
ESS : Économie sociale et solidaire
FAP : Fondation Abbé Pierre
FLE : Français – Langues étrangères
GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
IAE : Insertion par l'activité économique
IDH : Indice de développement humain
IDHEAL : Institut des hautes études pour l'action dans le logement
LAEP : Lieu d'accueil enfants-parents
MAPS : Méthode Agile pour les Projets Sociaux
MDF : Maison Des Familles
MHL : Mission Hébergement Logement
MOUS : Maitrise d'œuvre urbaine et sociale
Nce : Fréquence
OQTF : Obligation de quitter le territoire français

PASH : Plateforme d'accompagnement social à l'Hôtel
PLU : Plan local d'urbanisme
PMR : Personnes à Mobilité Réduite
QVT : Qualité de vie au travail
RGPD : Règlement général de la protection des données
RSA : Revenu de solidarité active
SCI : Société Civile Immobilière
SIAO : Système Intégré d'Accueil et d'Orientation
UE : Union Européenne

Introduction.

"La souffrance n'est pas uniquement définie par la douleur physique, ni même par la douleur mentale, mais par la diminution, voire la destruction de la capacité d'agir, du pouvoir faire, ressentie comme une atteinte à l'intégrité de soi" (Svandra, 2016).

Cette citation de Paul Ricœur qui pose un lien direct entre perte du pouvoir d'agir et souffrance sociale, résume l'évolution de mes convictions professionnelles muries au contact des publics que je côtoie depuis une douzaine d'années au sein de l'association La Halte Fontenaysienne dont je suis depuis un an directeur.

Ce travail de mémoire qui vient sanctionner mes deux années de formation m'offre aujourd'hui l'opportunité de présenter la visée et les choix que j'ai proposés à mon conseil d'administration. Ceux-ci déclinent le déploiement d'axes d'évolutions de l'association, lesquels m'apparaissent indispensables en termes d'adaptation et de positionnement politique sur notre territoire d'implantation, le Val de Marne. Cette adaptation porte sur l'émergence de besoins nouveaux de certains publics accueillis. Pour autant, la réflexion qui est la mienne doit revêtir un caractère transverse à l'ensemble des publics accueillis et hébergés par notre institution.

Différentes études que j'aborderai plus en avant dans la première partie de ce travail mettent en évidence l'augmentation, notamment en Ile de France, des situations de familles monoparentales en hébergements précaires, voire en rupture d'hébergement. Bien souvent, à la tête de ces familles, des mères isolées.

La tension du point de vue des structures d'hébergements adaptées contraint bien souvent les pouvoirs publics à s'appuyer sur les ressources hôtelières des territoires pour faire face aux demandes croissantes. Comme nous le verrons, les limites de ces ressources sont par bien des acteurs, très largement soulignées. Les conséquences sur le vécu de ces familles sont fortes et leur imposent des conditions de vie où les gestes triviaux du quotidien sont empêchés. Ainsi se trouve questionnée l'expression de leur rôle de mères et ces femmes se trouvent reléguées dans un isolement social, sans perspective d'amélioration à court ou moyen terme de leurs conditions d'existence et de celles de leurs enfants, pour autant bien souvent scolarisés.

Parmi ces familles, certaines sont soit ressortissantes de l'UE, ou françaises, d'autres bénéficient d'une reconnaissance d'un statut de réfugiées. Sur mon territoire

d'intervention, une majeure partie demeure en situation administrative qualifiée de complexe¹.

Dans ce dernier cas, ces familles sont bien souvent également exclues des champs d'investigations d'enquêtes ou d'études. Ainsi, comme le souligne Julien Damon à l'endroit du public SDF, la spécificité même du public rend sa définition statistique malaisée. (Damon, 2002). Cette assertion est tout autant valable pour le public que j'aborde dans cet écrit. La réalité de ces femmes apparaît ainsi reléguée à une marge impensée, un entre deux entre assistance (hébergement, AME, scolarisation d'enfants nés sur le sol français) et impossibilité d'intégration et d'insertion sociale. (C., 2020) En outre, quoique questionner la citoyenneté de ces mères puisse apparaître légitime, la question se pose différemment à l'endroit de leurs enfants qui, nés sur le territoire français, ont vocation à moyen terme à accéder à la nationalité française. Ceci appelle à une attention portée au déterminisme social d'enfants qui construisent donc aujourd'hui leur probable citoyenneté de demain. Pour autant, cet écrit ne viendra pas développer ce dernier point, qui pourrait faire l'objet d'un travail complémentaire.

Ainsi, la question posée par ce public est celle du développement du pouvoir d'agir. De savoir en quoi, celui-ci peut venir en soutien et en support face à la violence de l'expectative. Comment permettre à l'individu de repenser sa place dans la société en dehors des logiques d'activations² quand celles-ci ne sont pas, à un moment donné du parcours, atteignables ou adaptées ? Ces questionnements, me semble-t-il, sont d'une part nécessaire mais surtout attendus, au vu du décret n° 2017-877 du 6 mai 2017 relatif à la définition du travail social (santé, 2017).

Au cours de l'année 2020, j'ai observé une augmentation de ce public sur mon territoire d'intervention (Annexe 1). Cette observation m'a conduit à l'établissement d'un diagnostic plus précis ; diagnostic que j'ai eu présenté à mon diagnostic au Conseil d'administration. Ce dernier a ainsi pu percevoir les enjeux à l'œuvre. Il m'a été demandé de proposer un plan d'action afin d'accompagner l'institution dans l'évolution de son offre de service à l'endroit du public des familles monoparentales hébergées par le Samu social sur le territoire de Fontenay-sous-Bois. Cette évolution devrait intégrer pleinement la question du pouvoir d'agir comme bras de levier de l'accompagnement de ces mères. Pour autant, des étapes préliminaires d'adaptations structurelles sont nécessaire avant de

¹ Les dénominations de *situations administratives complexes*, ou encore *situations administratives aux droits incomplets* sont des formulations que l'on retrouve entre-autre dans le *jargon* du secteur AHI et définissent simplement des personnes sans droit de séjour sur le territoire. Nous parlons donc ici clairement d'un public « sans-papier ».

² Les logiques d'activations sont notamment à l'œuvre au sein des actions et dispositifs déployés par les PADIE départementaux et vise à « activer » les bénéficiaires vis-à-vis de leurs démarches d'insertion.

pouvoir développer pleinement une approche centrée sur le pouvoir d'agir. En tant que directeur je vous présente ce que j'ai mis en oeuvre pour répondre à cette demande.

Afin d'étayer mon propos, dans une première partie, je commencerai par contextualiser le public et les problématiques auxquelles celui-ci fait face, notamment du fait de sa situation administrative d'une part et de ses conditions d'hébergement d'autre part. L'enjeu sera donc de démontrer que ce public, émergent sur mon territoire d'intervention l'est également plus largement sur le territoire national, et notamment en Ile de France. De même, je montrerai que les problématiques nouvelles observées au sein des hôtels proches sont transverses. Puis, je présenterai les différents concepts sur lesquels je m'appuie pour qualifier la problématique abordée. Ainsi, la nécessité d'apporter des réponses à ces questions d'ordre aujourd'hui sociétal sera posée.

Dans une deuxième partie, je présenterai l'association La Halte Fontenaysienne, son écosystème d'intervention et m'attarderai sur le diagnostic et les enjeux pour elle, tant du point de vue des réponses à apporter que de la dimension politique intrinsèque à cette problématique. Il sera question de mettre en évidence les adaptations nécessaires concernant l'offre de service bien sûr, mais également les évolutions internes attendues de la part de l'association pour permettre ces adaptations de l'offre.

Enfin, la troisième partie déploiera le pilotage du projet d'évolution. Je présenterai tout d'abord ma stratégie, laquelle inclura la présentation des organes de pilotage d'une part et d'autre part la présentation argumentée des choix managériaux qui seront les miens. Par la suite, je présenterai les quatre axes stratégiques choisis qui constitueront les objectifs principaux à atteindre. Le quatrième consistera en une esquisse de développement. Ceux-ci seront déclinés en objectifs secondaires au regard desquels des actions spécifiques seront élaborées. Celles-ci seront assorties d'indicateurs d'évaluation et organisées dans une temporalité à court, moyen et long terme. Enfin, j'adosserai à ce plan de pilotage un nécessaire plan de communication interne et externe.

Ainsi, le développement de la réflexion que je porte ici vient interroger la différence, parfois ténue, entre exister et vivre. L'existence désigne le fait d'être, Vivre se définit par l'ensemble des événements et des activités qui constituent le cadre et le contenu d'une existence, sur le plan individuel ou collectif. Ensemble des éléments qui donnent de la valeur à l'existence humaine. Nous voyons donc que vivre suppose de construire son existence par l'action, et en relation aux autres.

1 La nécessaire évolution de l'offre de service au regard des besoins de familles monoparentales hébergées en hôtel dans le Val-de-Marne.

1.1 Présentation de la problématique d'un public peu sérié, en nette augmentation, entre statut administratif incomplet, hébergement contraint et insertion de facto.

1.1.1 Sur mon territoire d'intervention, une augmentation significative des familles monoparentales en situation administrative complexe.

La crise sanitaire de COVID-19 a révélé une situation structurelle qui ne peut aujourd'hui pas être passée sous silence et dont on ne peut pas ne pas se saisir.

Le territoire d'intervention de l'association La Halte Fontenaysienne couvre neuf communes du département : Vincennes, Saint Mandé, Fontenay-sous-Bois, Nogent-sur-Marne, Villiers-sur-Marne, Le Perreux-sur-Marne, Le Plessis-Trévisse et La Queue en Brie. Une trentaine d'hôtels de tourisme en perte d'activité y sont préemptés par le Samu Social et la MHL départementale. Plusieurs dizaines de familles monoparentales en grande précarité y sont hébergées avec leurs enfants.

Ces familles, monoparentales pour une très large majorité, sont issues de parcours migratoires et pour la plupart en situations administratives complexes ou en attente de régularisation. Cette situation administrative est par ailleurs la raison de leur hébergement en hôtel. (Les familles en précarité de logement et d'hébergement de nationalité françaises et/ou étant en séjour régulier sur le territoire, bien que connaissant souvent une période de prise en charge hôtelière, peuvent plus rapidement bénéficier d'autres modalités de prise en charge telles que CHRS, logement relais, et s'inscrivent ainsi dans une logique de parcours.)

Une petite partie d'entre elles est déjà connue de notre Accueil de jour car domiciliée administrativement au siège de l'association. Les équipes salariées témoignent que ces femmes n'exprimaient jusqu'alors que peu de besoins, ne venant jusqu'à nous que pour principalement récupérer leur courrier et se faire accompagner parfois pour la lecture de celui-ci. Leur accompagnement social est bien souvent assuré par l'EDS de Fontenay-sous-Bois. L'une des raisons de cette apparente discrétion, selon mes échanges avec la Directrice, Madame D. de l'antenne locale de Caritas de Fontenay-sous-Bois, est que notre

association leur renvoie visiblement l'image d'une institution formelle (nos locaux ont été rénovés entièrement il y a 5 ans) entraînant chez elles une certaine appréhension à notre endroit (crainte de signalement aux services de protection de l'enfance du département, dénonciation de leur situation administrative, etc.).

Toutefois, la majorité de ces femmes nous était jusqu'au printemps 2020 inconnues, car domiciliée auprès d'autres Accueil de jour du département ou à Paris. Effectivement, les déterritorialisations³ fréquentes de ces familles font qu'il n'est pas rare qu'elle se retrouvent hébergées dans des hôtels parfois très éloignés de leur bassin administratif initial, et donc de leur domiciliation administrative. Accompagner ce déplacement physique des familles par un portage de la domiciliation dans le nouveau bassin d'hébergement n'est pas aisé. La domiciliation administrative sur le département du Val de Marne et la région Ile de France dans son ensemble rencontre un niveau élevé de tension.⁴ Ainsi, obtenir une domiciliation dans un organisme agréé tel que le nôtre est bien souvent difficile et les CCAS ou les CIAS, domiciliataires de fait, ne considèrent pas la prise en charge hôtelière comme une preuve d'appartenance à leur commune. De plus, quand une famille a encré son adresse auprès d'un service et sur un territoire donné, elle ne souhaite souvent pas en changer. Dans une logique pragmatique, l'historicité d'une domiciliation corréle la proximité avec les services sociaux du territoire. Ainsi, le fait de changer d'adresse de domiciliation est une potentielle prise de risque dans le suivi de démarches en préfecture pour l'obtention d'une reconnaissance d'un statut et l'obtention d'un titre de séjour par exemple.

Pour toutes, connues ou non de nos services, la crise sanitaire leur a bien souvent fait perdre les bénéfiques d'activités professionnelles interstitielles (salon de coiffure, aide à la personne, garde d'enfants, etc.) les privant ainsi de subsides indispensables à leur fragile équilibre économique. Ainsi, elles ont commencé à pousser nos portes, porteuses de l'expression de problématiques spécifiques, lesquelles dépassent largement, comme je le montrerais, la seule dimension pécuniaire.

Nos échanges informels a l'occasion de temps d'accueil au sein de l'Accueil de jour avec ces femmes ont mis en lumière l'impact que représente le manque d'équipement dans

³ La déterritorialisation consiste en un déplacement des hôtels d'hébergement d'un foyer, parfois dans des lieux forts éloignés les uns des autres. En autre conséquences, nous noterons les difficultés liées à la scolarisation des enfants, la fatigue induite et la complexification des démarches d'accompagnement social.

⁴ Ainsi, bien que l'agrément préfectoral dont dispose La Halte Fontenaysienne prévoit une autorisation pour 500 domiciliations administratives, nous sommes, à l'heure de l'écriture de ces lignes à environ 600 domiciliations actives. Ce constat de dépassement du niveau autorisé par agrément se confirme auprès des 4 autres principaux accueils de jour domiciliataires du département.

les chambres d'hôtel (comme l'électroménager indispensable pour cuisiner, laver le linge, stocker les aliments, etc.) sur la manière dont est vécu leur statut de mère. Leurs témoignages font état d'une dépossession de leur pouvoir d'agir, au sein d'un quotidien chargé de contraintes. Cette dépossession concerne les actes simples mais fondamentaux de l'alimenter et de l'hygiène, pour elle-même mais surtout pour leurs enfants.

De plus, au-delà de ces fonctions essentielles, elles expriment la nécessité de rompre un isolement dans lequel la précarité de leur situation administrative et de leur hébergement les place. Nous retrouvons ici pleinement la question de la *marginalité conjurée* présentée par Serge Paugam comme la volonté d'intégration sociale et professionnelle d'individus dont les situations sociales sont telles qu'elles rendent improbable la réalisation de leur projet à court terme. (Paugam, 2009)

Cette situation est-elle propre à mon territoire immédiat d'intervention ? Les éléments observés sont-ils corrélés ? Comme évoqué précédemment, ce public, caractérisé notamment par sa situation administrative, est parfois absent du champ de certaines études sociales. Néanmoins, d'autres études, dont celles de l'observatoire du Samu social l'incluent et le représentent. La contextualisation s'appuiera donc pour partie sur ces dernières mais également sur des extrapolations des premières.

1.1.2 Les éléments observés localement sont en corrélation avec les évolutions au niveau national.

A) Les femmes, la migration et la reconnaissance d'un statut

Selon Christine Catarino et Mirjana Morokvasic, les migrations, qu'elles soient de fuites, économiques ou familiales sont aujourd'hui de plus en plus féminines. Depuis 10 ans, dans le monde, 49% des migrants sont des migrantes. Ce chiffre bouscule l'idée communément préconçue d'une migration majoritairement masculine. Il s'agit là bien sûr d'une moyenne qui peut largement fluctuer en fonction des pays d'origine. La migration des femmes n'est pas pour autant un fait nouveau. Dans les années 50 les femmes espagnoles migraient principalement seules vers la France notamment⁵. A cette époque, 42% des immigrés en France étaient déjà des femmes. Les inégalités sociales entre hommes et femmes rendent bien souvent les parcours migratoires de ces dernières plus périlleux et violents. Pour autant, le désir d'une vie meilleure et une quête d'insertion dans le pays d'accueil sont bien souvent les ressorts sur lesquels s'appuient leur projet migratoire (Christine & Morokvasic, 2005).

⁵ Comme l'atteste le parcours migratoire de certaines des femmes de ma famille.

En 2010, toujours selon les mêmes auteures, les demandes d'asile féminines représentaient 38% des demandes en Suède, 33 % en France et 14% en Hongrie. Entre les différents états membres de l'Union, les disparités législatives à l'endroit des femmes migrantes sont grandes. Pourtant, selon la convention de Genève, la protection peut être apportée dans des cas de persécutions autres qu'en raisons des opinions politiques, confessionnelles ou des origines ethniques. De plus, la convention du Conseil de l'Europe de 2017 (l'Europe, Convention sur la prévention et la lutte à l'égard de la violence faite aux femmes , 2017) ⁶ sur la prévention et la lutte contre la violence à l'égard des femmes rappelle que les maltraitances perpétrées sur la base du genre sont reconnues comme des formes de persécutions recevables au titre de l'asile.

En France, les politiques d'accueil et d'intégration ne sont pas organisées autour du critère de genre. A ce sujet, selon le Conseil de l'Europe dans son rapport de mai 2020 (l'Europe, Les femmes migrantes en France, 2020), les dispositions juridiques de protection contre les violences de genres sont peu aisées à faire valoir, notamment en raison des difficultés à prouver, de façon physique ou matérielle les abus. L'administration française peut en outre faire preuve d'une certaine frilosité à reconnaître les femmes migrantes comme un groupe social victime de persécutions à cause de son genre. Pourtant, en France elles représentent aujourd'hui 53% des migrants.

Ainsi, l'augmentation forte depuis les années 80 de femmes migrantes entraîne une augmentation du public à accueillir avec les problématiques particulières que leur statut implique. Nous voyons de plus que la complexification des problématiques est étroitement liée à la non-reconnaissance, dans certains cas, des causes ayant initié le parcours migratoire.

- B) La monoparentalité, un facteur aggravant de précarité sociale qui appelle un besoin de soutien à la parentalité

En France, selon l'Insee, en 2020, 25% des familles sont monoparentales. Les enfants des familles monoparentales vivent plus souvent dans un logement surpeuplé et le nombre de familles monoparentales avec une femme comme chef de famille est en nette hausse, que l'on considère les migrations de pays de l'Union Européenne ou hors UE en France.

⁶ La Convention d'Istanbul est le premier instrument juridiquement contraignant qui « crée un cadre juridique complet et une approche pour lutter contre la violence à l'égard des femmes » et se concentre sur la prévention de la violence domestique, la protection des victimes et la poursuite des auteurs.

Enfin, en 2018, 41% des enfants mineurs issus de familles monoparentales vivent en dessous du seuil de pauvreté monétaire (INSEE, 2021).

Ainsi, il apparaît nettement que l'état de monoparentalité en France est un facteur de précarité sociale et financière. Comme exposé plus haut, les études comme celle de l'INSEE n'intègrent pas les populations issues de mouvements migratoires et présentant des droits administratifs incomplets. Pour autant, il est aisé d'imaginer que les résultats affichés sont aisément transposables au public ici considéré. Effectivement, les éléments structurels mis en exergue par cette étude et à la source d'un risque accru de pauvreté et de précarité ne peuvent être qu'exacerbés par des droits administratifs incomplets et des conditions d'hébergement précaires.

Là encore, je procéderai par extrapolation à partir d'une étude menée en 2021 par la DREES (DREES, 2021) sur le ressenti de leur situation et l'expression des besoins par les familles monoparentales. Cette étude met en évidence un sentiment accru de vulnérabilité et une attente forte de soutien à la parentalité. En outre, ce besoin de soutien à la parentalité s'exprime majoritairement par un besoin de soutien vis-à-vis de la relation du parent isolé avec l'école.

Des questionnaires mis en place au sein de mon association (Cf infra), il ressort que d'une part la scolarisation de l'enfant est une priorité mais dans le même temps que l'institution *école* effraie. Effectivement, pour ces mères l'interaction avec le corps professoral ou la direction d'un établissement scolaire est une source d'angoisse et de honte. Parfois peu au fait des habitudes administratives en France, ou ne maîtrisant que partiellement la langue écrite, voire orale, camper son rôle de parent d'élève est une épreuve. Bien que certaines associations de parents d'élèves se proposent de venir en soutien à ces mères, le simple fait d'y avoir recours est perçue comme une défaillance du rôle et des capacités à le tenir. Ces éléments de contextualisation seront présentés plus ultérieurement.

1.2 La situation administrative du public observé induit les modalités d'hébergements qui lui sont proposées.

1.2.1 Les politiques d'hébergement face à l'accroissement de la demande.

L'hébergement d'urgence, en application du principe de l'inconditionnalité de l'accueil présenté dans le CASF rassemble des populations variées, dont le point commun est la

précarité. Cette précarité prend plusieurs dimensions : à l'extrême pauvreté s'ajoutent souvent des pathologies diverses (addictions, troubles psychiques, etc.) et, pour les personnes en parcours migratoire, une situation administrative complexe, à savoir l'absence d'autorisation de séjour sur le territoire.

Pour le sociologue Julien Damon, auteur d'une récente étude commanditée par l'Idheal, publiée le 9 novembre 2021 (Damon, 2021), « *l'hébergement provisoire des personnes sans domicile est devenu, petit à petit depuis quinze ans, une composante centrale de la politique du logement. Entre 2006 et 2022, on a ainsi vu tripler les financements pour l'hébergement pour atteindre cette année environ 3 milliards d'euros. Dans le même temps, le nombre de place d'hébergement en France est passé de 75.000 à 300.000, parmi lesquels la DIHAL, en charge de l'hébergement généraliste totalise plus de 200.000 lits ; l'offre d'hébergement concernant les demandeurs d'asile étant intégrée au dispositif national d'accueil, sous la tutelle du ministère de l'intérieur* ». Pour autant, précise Julien Damon, « *ces deux branches de l'hébergement accueillent indistinctement les mêmes publics et de nombreux demandeurs d'asile sont hébergés dans des structures généralistes.* »

L'hébergement d'urgence s'articule autour d'un certain nombre de dispositifs, parmi lesquels les CHU, les CHRS qui disposent de places d'urgence permanentes et le parc hôtelier. Les personnes dites isolées sont préférentiellement orientées vers les centres d'hébergements qui proposent le plus souvent des hébergements de type collectif, alors que les familles sont orientées vers le parc hôtelier (en 2014, 94% des prestations en hôtel sont attribuées à des familles) (Damon, 2021). Initialement composé d'anciens hôtels meublés, le parc hôtelier a évolué progressivement vers des hôtels de tourisme en perte de vitesse.

En Ile de France, l'augmentation du recours aux nuitées hôtelières est telle qu'en novembre 2021, 21% de la capacité hôtelière était mobilisée, ce qui représente un tiers des places d'hébergement. Pour autant, nous notons que devant la demande croissante et donc la pénurie de places, les prises en charges sont de plus en plus souvent de courtes durées (24 à 72 heures) avant de pouvoir prétendre à une prise en charge de longue durée. (Rey-Lefebvre. 2021).

1.2.2 Les familles, un segment croissant de la population SDF et des dispositifs saturés.

L'enquête *Adolescents sans logement. Grandir en famille dans une chambre d'hôtel*, (Macchi, Oppenheim. 2019) met clairement en évidence l'évolution depuis les années 1990 de la part représentée par les familles monoparentales dans les mailles de l'urgence sociale et souligne de ce fait le lien de plus en plus étroit entre migrations et expérience du sans-abrisme (Le Méner et Oppenheim, 2012 ; Dietrich-Ragon, 2017). Elle s'appuie pour cela sur les données du 115 de Paris, premier maillon de l'assistance aux familles. Cette évolution est telle que, bien que jusqu'en 2012 ces familles étaient assurées d'une prise en charge par le 115, nous observons depuis 2016 une saturation progressive du dispositif.

Ainsi, jusqu'en 2012, le Samu Social Paris, à de rares exceptions, était en mesure de proposer une solution d'hébergement immédiate à toute famille faisant appel à ses services. Toutefois, depuis 2016, au regard de l'évolution de la demande, un nombre croissant de demandes non pourvues s'observe. Ainsi, il apparaît qu'un nombre de plus en plus grand de familles doit faire face à une situation de non prise en charge. Ces chiffres attestent clairement de la saturation progressive du dispositif.

Enfin, l'étude de la DREES (Cabannes, P-Y et Emorine, M. 2021) vient attester que l'augmentation observée est très largement le fait d'une augmentation des demandes émanant de ressortissants de pays hors de l'Union Européenne puisque ces derniers représentent, en 2010, deux tiers des personnes hébergées. Le statut administratif apparaît donc comme un facteur aggravant puisque les prises en charge sont majoritairement hôtelières s'agissant des familles de ressortissant étrangers démunis de titre de séjour.

1.3 La vie à l'hôtel, une modalité d'hébergement aux conséquences lourdes pour les familles.

1.3.1 Ce que les rares études nous apprennent.

Le Samu Social de Paris s'appuie en 2014 sur les résultats de l'enquête ENFAMS pour dénoncer, chiffres à l'appui, l'hôtel comme solution inadaptée pour l'hébergement des familles. L'enquête ENFAMS (Enfants et Familles sans logement) a pour terrain d'étude l'Île de France. Il s'agit de la première étude visant à mettre en lumière les conséquences de l'hébergement d'urgence (CADA, CHU, CHRS et hôtels) sur la santé, l'état psychologique et le développement des enfants de ces familles.

« L'enquête ENFAMS s'intéresse à cette population statistiquement méconnue, en augmentation constante depuis la fin des années 1990 et traduisant un rapprochement contemporain entre politiques sociales et gestion de l'immigration : les familles privées de

logement. Elle vise à fournir une estimation, à un temps donné, de la taille de cette population, en Ile-de-France. Elle a surtout pour objectifs de décrire les parcours et les conditions de vie de ces ménages, notamment sur le plan de la santé et du développement de l'enfant. Ce rapport présente les premiers résultats de l'enquête ; il s'appuie sur des analyses simples (tris à plat, tris croisés) en vue de poser les termes du problème pour de futurs approfondissements. »

Alors que les structures d'hébergement collectif proposent plus favorablement le couvert ainsi que d'autres services, une majorité des hôtels n'a pas de lieu où cuisiner et propose, au mieux, un *point chaud* consistant en un simple four à micro-ondes. L'absence de toilettes ou de douche dans les chambres est relevé dans 29% des cas et 41% des enfants doivent partager le même lit qu'un de leurs parents.

Les chiffres de cette étude sont éloquentes. Ainsi, l'insécurité alimentaire concerne 8 familles sur 10 et 2 enfants sur 3. L'anémie concerne une mère sur 2 et 1 enfant sur 3. Plus de 80% des familles vivent sous le seuil de pauvreté et la dépression touche 29 % des mères. L'accès au soin est également impacté par ces conditions de vie puisque 30% des familles prises en charge renoncent à une consultation de médecine générale et 45% à une consultation spécialisée.

Ainsi, il est clairement établi que les conséquences de la « vie en hôtel » sont nombreuses et affectent les familles à différents niveaux. Outre des données objectivables, ce mode d'hébergement touche profondément la construction du statut de parent. Enfin, les difficultés à trouver des solutions de « sortie » pour ces familles, l'absence de perspective de mise en place d'un parcours résidentiel entraînent des durées de séjour de plus en plus longues, accroissant ainsi d'autant l'impact sur elles de ces conditions de vie. Pour mémoire, à Paris, 545 familles sont hébergées en solution hôtelière depuis plus de 5 ans, et, selon le Samu Social de Paris, « *il est urgent de trouver des solutions offrant des conditions de vie dignes et compatibles avec l'épanouissement de leurs enfants.* »

Une autre étude, menée avec l'appui du défenseur des droits par le Samu Social et publiée en 2019 (Macchi, O et Oppenheim N. 2019) se pose en complément de l'étude ENFAMS. Celle-ci observe les conséquences de l'hébergement en hôtels sous le prisme de l'adolescence. Ainsi, le développement de l'adolescent, son lien à sa sphère de socialisation, à son intimité et sa relation aux institutions sont entachés d'un déterminisme social fort.

Aujourd'hui le Samu Social a initié un travail d'amélioration de la qualité des prestations d'hébergement en hôtel, notamment par la programmation d'installation de nouveaux équipements (cuisines collectives, buanderie, etc.). Néanmoins, il est à craindre, notamment concernant le parc hôtelier du Val-de-Marne, que ces adaptations ne soient pas aisées à mettre en œuvre pour des raisons, notamment, de vétusté des bâtis. Dans la même dynamique d'amélioration, l'État déploie des dispositifs d'accompagnement social des familles prises en charges à l'hôtel.

Ces dispositifs, les PASH se déploient, notamment en Ile de France depuis 2020. Cette plateforme départementale a pour objectif d'assurer une référence sociale auprès de tous les ménages mis à l'abri dans un hôtel par le 115 du Val-de-Marne. Elle est rattachée au SI-SIAO du 94. Elle assure un suivi en complémentarité du droit commun pour les ménages qui disposent d'un accompagnement social (Circonscriptions de service social, CCAS, ...). Ce suivi consiste à faire le lien entre le 115 d'origine, le SIAO compétent pour la réorientation et le référent social dans l'objectif de favoriser le parcours d'accès à l'hébergement/logement du ménage. La plateforme assure également une mission d'intervention sociale globale auprès des ménages qui ne disposent pas d'accompagnement social de droit commun. L'intervention sociale proposée est établie en fonction des besoins et du niveau d'autonomie de chaque ménage et se décline en 4 niveaux de mesures distincts (veille, léger, modéré, renforcé). (interlogement93, s.d.)

Malheureusement, concernant au moins le territoire du 94, (mais les constats seraient probablement proches dans d'autres départements d'Ile de France) une conjonction de facteurs rend cette initiative, pour l'heure, peu efficiente (pénurie de travailleurs sociaux, file active exponentielle) et fait qu'à la fin de l'année 2021, seul un tiers de la file active potentielle était effectivement accompagnée par la PASH du Val-de-Marne selon la directrice adjointe de la PASH du Val-de-Marne. Ainsi, il est clair que pour les publics hébergés en nuitées hôtelière, se cumule aux situations de vies exsangues un déficit flagrant d'accompagnement social. Les familles se retrouvent ainsi esseulées, en perte d'autonomie faute de capacité de projection, isolées dans leurs chambres faute de dispositifs vers lesquels être orientées.

1.3.2 Le diagnostic partagé des acteurs du territoire.

A l'échelle départementale : le schéma départemental des services aux familles du Val de Marne 2017-2020, pour ce qui concerne le soutien à la fonction parentale, met en avant l'engagement du département envers les dispositifs soutenus par la CAF telles que les LAEP (Lieux d'Accueil Enfants-Parents) qui sont des lieux de recherche de valorisation des

compétences du parent et de rupture de l'isolement social des familles. Ceci témoigne d'une nécessité sur mon territoire d'intervention clairement établie.

De mes échanges au mois de mai 2022, avec Monsieur. V., responsable de la MHL du Val-de-Marne, il ressort que les durées des prises en charges hôtelière des familles en situation de précarité qui entrent dans le champ de compétences du département sont de plus en plus courtes. Effectivement, le Val-de-Marne a déployé une offre de logements passerelles permettant d'inclure les familles dans une logique de parcours résidentiel avant d'intégrer le logement de droit commun. Néanmoins, Monsieur V. confirme que dans les situations de parents aux droits administratifs incomplets, ces solutions de parcours ne peuvent pas être sollicitées. Or, depuis 2021, le Conseil Départemental du Val-de-Marne applique de manière plus effective la temporalité de la MHL, à savoir un accompagnement des familles jusqu'aux trois ans révolus du plus jeunes des enfants, et en l'absence de nouvelle grossesse. A partir de ce moment la compétence sollicitée est celle de l'État et les familles pour lesquelles une logique de parcours n'a pas pu être mise en place basculent dans le dispositif d'hébergement d'urgence du SIAO. Lors d'un CVS du mois de juin 2022, mon interlocutrice de la DRIHL du Val-de-Marne, Madame Béatrice JM, Inspectrice de l'action sanitaire et sociale attestait des complexités de maintien de l'hébergement de ces foyers par manque de places adaptées.

Afin de poursuivre le diagnostic sur le Val-de-Marne, j'ai rencontré en juin 2022 Madame Patricia S., directrice adjointe du PASH 94. Il ressort de cet échange qu'à cette date, 800 foyers sont accompagnés par le PASH sur le Val-de-Marne. Parmi ceux-ci, 200 sont intra territoriaux et 600 extraterritoriaux. Parmi ces 800 foyers également, une majorité est de structure mono-parentale et 60% n'ont pas régularisé leur situation. Sur la seule ville de Fontenay-sous-Bois, ce sont 62 femmes et 91 enfants qui sont logés dans des hôtels d'urgence gérés par le Samu Social. Selon Madame Séta D., cheffe de service de la PASH 94, ces chiffres sont en hausse sur les dernières années. Sur les 146 chambres de ce parc, il n'existe pas de consigne alimentaire et bien souvent pas de réfrigérateur dans les chambres. La majorité des hôtels ne disposent pas de cuisine collective, mis à part parfois un point chaud permettant tout au plus de réchauffer des denrées au moyen d'un four à micro-ondes⁷. L'annexe 2 présente la typologie des foyers accompagnés par la PASH94 sur le territoire des 9 communes du Val-de-Marne couvert par l'Association La Halte Fontenaysienne.

⁷ Source : Croix Rouge Français - Samu social du Val-de-Marne

A l'échelle locale : la directrice générale adjointe au développement social de la ville de Fontenay-sous-Bois note « *qu'une maison des familles serait la bienvenue sur le territoire de Fontenay-sous-Bois* ». La directrice du service Petite Enfance quant à elle souligne l'importance, au-delà du soutien à la parentalité, de « *permettre aux mères de profiter d'un temps où elles peuvent trouver un peu de repos et rencontrer des personnes qui prennent soin d'elles (atelier coiffure, relooking, massage...)* ». Enfin, la directrice de l'antenne locale du Secours Catholique rappelle que les besoins exprimés par les familles sont « *d'avoir un espace convivial pour se retrouver entre mères avec un espace de jeux pour les enfants, pouvoir cuisiner - ce qui n'est pas possible dans les hôtels sociaux -, un lieu dans lequel elles ne se sentent pas jugées.* »

Mes échanges en mai 2022 avec Madame S., responsable de l'EDS du Plessis-Trévisse mettent en exergue que la situation sur son territoire est comparable à celle de de Fontenay-sous-Bois, voire pire. Cet EDS couvre les communes du Plessis-Trévisse, de la Queue en Brie et de Villiers-sur-Marne. Sur ces communes, très peu d'équipements existent (pas ou peu d'associations de soutien alimentaire, pas d'Accueil de jour, aucun LAEP) De ce fait, Madame S. témoigne de difficultés prégnantes pour ses équipes pour accueillir et répondre aux demandes des mères hébergées en hôtel, et ce à tel point que des distributions alimentaires sont à présent faites au sein même de l'EDS pour les situations les plus dramatiques. (Ce qui est loin des fonctions et missions d'un EDS). Les ASS, n'ayant pas de lieux spécifiques et adaptés vers lesquels orienter ces familles ne peuvent que proposer les centres commerciaux car « *il y fait frais en été et chaud en hiver* », constat inquiétant, pour ne pas dire déplorable.

1.4 Le développement du pouvoir d'agir, une réponse au vécu et au déterminisme social de ces mères.

Afin de définir plus précisément cette notion déjà évoquée de pouvoir d'agir, je m'appuierai sur l'approche par les vulnérabilités notamment. J'adosserai également la notion du pouvoir d'agir à celle de capabilité.

1.4.1 Que sont la vulnérabilité et la disqualification sociale exprimées par ces mères et leurs impacts sur leur pouvoir d'agir ?

A) La vulnérabilité, prisme de lecture sociale

Le terme de vulnérabilité vient du latin *vulnus*, *vulneris* (la blessure) et *vulnerare* (blesser). Le suffixe *abilis* est en lien avec les altérations extérieures. Selon le dictionnaire Larousse, le vulnérable est celui « qui peut être blessé, frappé, qui peut être facilement atteint ». Les Gilles GUARDIOLA - Mémoire de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique - 2022

synonymes sont la fragilité, la précarité, l'incertitude. Être facilement atteint suppose un mouvement de l'extérieur, de l'environnement, vers soi. Ainsi, la vulnérabilité se pense-t-elle avant tout comme risque de l'interaction entre un englobé, le sujet, l'individu, et un englobant, par exemple la société à laquelle il appartient. Le terme de vulnérabilité, peu utilisé jusqu'aux années 1980, voit ses occurrences en augmentation depuis les années 2000 et remplace progressivement en sociologie la notion d'exclusion. (Brodiez-Dolino, A. 2015) Les politiques publiques intègrent la place croissante de cette notion qui tend à concurrencer aujourd'hui celle de précarité. Ce glissement s'observe dans le développement de l'approche par le « care »⁸ comme attention et sollicitude portées à autrui. « *Le care a fait son entrée en France sur les scènes de la réflexion philosophique et du débat politique. Parfois caricaturé, souvent mal connu, le care, entre théorie et pratique, morale et politique, étudie avec une nouvelle approche la vulnérabilité et la dépendance au cœur du lien social.* » (ONPE, 2015)

Ses champs de déploiement sont vastes parmi lesquels le sanitaire et le social où comme le rappelle Danilo Martucelli, elle est associée depuis la fin du XXème siècle à la notion d'impuissance. (Brodiez-Dolino, A. 2016). Paul Ricoeur tente de répondre à la vulnérabilité en posant les principes d'une éthique de la sollicitude. Ainsi, partant de sa conception de « l'homme capable », Ricoeur nous dit « Cependant, quand cette capacité d'agir est empêchée, d'homme agissant il devient homme souffrant » (Ricoeur, P. 1990). Enfin, Axelle Brodiez-Dolino nous rappelle que « *le recours au concept de vulnérabilité est aujourd'hui généralisé au point que celle-ci est devenue une catégorie analytique à part entière : elle sert à désigner les publics cibles de l'action sanitaire et sociales comme les formes de pauvreté et de précarité et est indissociable de leur traitement de l'action publique* » (Brodiez-Dolino, A. 2016).

B) La disqualification sociale, une souffrance qui ancre le déterminisme social

Le concept de disqualification sociale, développé par Serge Paugam (Paugam, S. 1997) trouve sa source dans les travaux de Georg Simmell au début du XXème siècle. Simmell proposait une étude ne portant pas sur la pauvreté en elle-même mais sur les relations d'assistance et la manière dont celles-ci sont vécues par leurs bénéficiaires. Le concept s'appuie sur une enquête réalisée en France à Saint-Brieuc en 1986 étudiant alors l'émergence de ce qui a été appelé la nouvelle pauvreté, laquelle consistait dans une

⁸ Le **care** implique en premier lieu la reconnaissance de sa nécessité. Il implique donc de constater l'existence d'un besoin et d'évaluer la possibilité d'y apporter une réponse. « Se soucier de » implique fréquemment d'assumer la position d'une autre personne ou d'un autre groupe pour identifier le besoin. (Tronto, 2008)

décennie de précarisation de la société, en l'apparition de nouvelles franges de la population jusqu'alors inconnues des services sociaux venant demander assistance. Ainsi, le point de départ de ce concept, tout comme le champ d'étude dans lequel il s'est déployé semble éloigné de la population des familles monoparentales hébergées migrante dont il est ici question. Néanmoins, ce concept renvoie à un certain nombre d'éléments que l'on peut considérer comme transverses, et sur lesquels il est possible de s'appuyer pour définir plus finement l'expérience vécue par le public considéré dans ce mémoire. Effectivement, selon Serge Paugam, le concept de disqualification sociale consiste en un affaiblissement ou une rupture de lien de l'individu avec la société. Paugam reprend d'ailleurs la notion de vulnérabilité au cœur du concept, tout comme le poids du regard de la société sur l'individu.

Nous voyons donc que ce concept va chercher à traduire l'expression d'un ressenti introspectif qui rejoint certaines des réponses obtenues lors du déploiement de l'étude présentée plus haut et dont les résultats sont portés en annexe.

C) Les conséquences de l'absence de pouvoir d'agir chez ces mères isolées

Ainsi, être ou se sentir vulnérable et socialement disqualifié, sans avoir le pouvoir de changer les choses à court ou moyen terme est une traduction claire d'une érosion du pouvoir d'agir.

Les conséquences des situations de vie des mères isolées et hébergées en hôtel sont comme nous l'avons vu étroitement liées aux conditions matérielles de vie, mais pas uniquement. Les chiffres issus de l'enquête ENFAM évoquée plus haut sont en eux même éloquents.

Pour autant, au-delà de ces données objectivables, on observe en échangeant avec ces femmes d'autres conséquences induites en prise directe avec l'érosion de leur pouvoir d'agir. Ainsi, leurs témoignages viennent illustrer de manière prégnante les éléments de concepts présentés ci-dessus.

Le comité de soutien à la parentalité nous en propose la définition suivante : « La parentalité désigne l'ensemble des façons d'être et de vivre le fait d'être parent. C'est un processus qui conjugue les différentes dimensions de la fonction parentale, matérielle, psychologique, morale, culturelle, sociale ». ⁹

⁹ En 1998, un groupe dirigé par Didier Houzel (Pédopsychiatre) analyse le concept de Parentalité autour de trois dimensions : la pratique de la Parentalité qui fait référence aux compétences parentales ; l'expérience de

Elles font état, notamment de la souffrance de devoir laisser partir à l'école son enfant vêtu d'un linge malodorant car n'ayant pu ni être lavé, ni séché dans de bonnes conditions. De même, elles se considèrent bien souvent comme de « *mauvaises mères* » quand la préparation des repas familiaux se limitent à faire réchauffer des plats préparés au four, ou en accumulant les repas composés de « sandwich grec ou autre tacos » impactant grandement leur budget, déjà faible par ailleurs et en ayant à l'esprit le déséquilibre alimentaire ainsi à l'œuvre. Par voie de conséquence, elles expriment aussi l'impossibilité de se saisir de l'alimentation comme vecteur de transmission culturel, quand bien souvent le fait culturel justement est l'une de leur seules richesses, considérée comme inaliénable. Ou encore, faute de pouvoir rendre la pareille, les enfants n'acceptent pas les invitations aux anniversaires de leurs camarades et finissent par ne plus être invités. Ainsi s'érode également, en conséquence de la précarité de leur parent, le développement de leur propre inclusion sociale. Je note également la difficulté que ces mères expriment pour pouvoir se former au maniement de la langue française l'un des premiers freins qui complexifie les relations au monde et aux institutions. (Sur notre territoire d'intervention, les places en cours de FLE sont rares et bien souvent il ne nous est pas possible d'orienter en cours d'année de nouvelles personnes accueillies vers les associations correspondantes).

Ainsi, au travers de différents éléments tangibles, ces femmes expriment leur détresse quant à leur impossibilité à déployer un potentiel éducatif. L'objet de l'adaptation de l'offre de service envisagée ici n'est pas une prise en charge de la dimension éducationnelle mais bien la création d'un espace de recentrage de leurs capacités, élément facilitateur de l'expression de leur parentalité.

Isolées dans une temporalité liée à leur situation administrative qui ne leur permettra bien souvent de demander une régularisation qu'au bout de dix ans de présence sur le territoire français, elles n'en sont pas moins mères. De ce fait, elles incarnent une forme de dichotomie sociale particulière. Isolées dans des chambres d'hôtel (peu de ces mères sont, contrairement à ce que nous pourrions croire, en lien les unes avec les autres au sein de ces hôtels) mais pour autant présentes indéniablement à la société, puisqu'à la fois « bénéficiaires de l'action sociale », « partie d'une file active de travailleurs sociaux », ou encore « parents d'élève », et parfois « bénévoles en associations ».

la Parentalité qui nourrit la dimension subjective ; L'exercice de La Parentalité qui concerne les droits et les devoirs rattachés à la fonction parentale

Ainsi, l'impossibilité de se projeter comme étant acteur du changement de sa propre situation confine ces mères dans un délétère empêchement de l'action et conduit à une forme d'apathie de l'action qui confine à une apathie psychique. « Quoique je fasse, rien ne se fera qui aille dans mon sens. » (Le Bossé, Y. 2004). Bien que ces femmes possèdent certains droits pour elles-mêmes et leurs enfants, elles demeurent dans une position de récipiendaire, sans autre alternative apparente que celle de demander. Elles ne sont pas dans l'action.

1.4.2 Le développement du pouvoir d'agir et l'approche par les capacités en question.

A) Le pouvoir d'agir, une alternative à la vulnérabilité

Selon le neurobiologiste Henri Laborit, « l'impuissance, c'est de ne pouvoir ni fuir, ni se battre ». Le développement du pouvoir d'agir, nous l'avons compris, trouve sa source dans la volonté de renverser le paradigme de l'impuissance et cherche à restaurer le rapport à l'action, le statut d'acteur.

Le pouvoir d'agir est dans une première traduction de l'empowerment américain, lequel émerge dans le cadre d'actions de mobilisations collectives dans les années 1960 – 1970. Yann Le Bossé et Dufort font évoluer cette traduction pour en élargir la portée. Ainsi, selon eux, le pouvoir d'agir est un processus à l'œuvre et concerne l'individu tout autant que le groupe.

Claire Jouffray, s'appuyant sur les travaux de Le Bossé nous montre comment avec lui nous passons du Pouvoir d'agir au Développement du Pouvoir d'agir, lequel est posé comme « *un processus par lequel des personnes accèdent ensemble ou séparément à une plus grande possibilité d'agir sur ce qui est important pour elles, ou la communauté à laquelle elles s'identifient.* ». Cette définition a l'avantage de mettre en exergue 3 éléments centraux de la notion : le pouvoir (ici le pouvoir recherché et exercé sur les choses), l'action (indispensable à l'affranchissement. Selon Le Bossé, « *on ne s'affranchi pas mentalement. Pour pouvoir s'affranchir, il faut pouvoir agir* »), et enfin le développement qui souligne bien un processus en évolution et non pas un acquis figé, et donc toujours perfectible (Jouffray, C. 2018). En outre, l'approche centrée sur le DPA pour les professionnels nécessite un apprentissage dans sa mise en place et son accompagnement. Au-delà de compétences techniques, il s'agit bien avant tout de parvenir à susciter le désir d'entrer dans cette approche de la part du public à qui elle est proposée, sans quoi l'on risque une participation de façade.

Le changement de paradigme dans l'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir réside notamment dans la différence entre demande et besoin. Le besoin peut, et est, souvent évalué par un tiers extérieur, comme le travailleur social. La demande quant à elle est l'expression d'une préférence de l'individu ou du groupe. Ainsi, le DPA dépasse-t-il très largement la notion très usitée en travail social de participation des usagers. En outre, il n'est pas rare, au sein de nos institutions de mesurer combien cette participation, contenue dans son cadre légal, peine à être réellement incarnée par les professionnels.

B) Les capabilités, l'école d'Amartya Sen

L'approche par les capabilités a été définie par le prix Nobel d'économie Amartya Sen. Ce concept a initialement été intégré dans l'élaboration par l'ONU de l'Indice de Développement Humain¹⁰. Sen pose les capabilités comme l'expression des libertés réelles de mener la vie que l'on valorise. Progressivement, sous l'influence notamment de l'école suisse, ce concept s'est déplacé pour se poser comme alternative aux politiques d'activations à l'œuvre dans nombre de pays membres de l'Union Européenne. Cette approche s'est donc déployée dans le champ des politiques sociales liées à l'emploi. Comme le résume Jean Michel Bonvin, sociologue et membre de la Haute école du travail social et de la santé de Lausanne, elle pose l'*État social capacitant* comme alternative complémentaire à l'État providence (de l'indemnisation) et à l'État social actif (des activations). (Matagne, 2001). Selon Sen, l'une des dimensions cardinales de l'approche par les capabilités est le pouvoir d'agir, mais quoique nécessaire, celle-ci ne serait pas suffisante. Ainsi, dans une approche par les capabilités, l'octroi d'une ressource (qui viendrait augmenter le pouvoir d'agir) n'est rien sans le développement de la capacité de l'individu à transformer cette ressource en opportunité. Cette capacité de transformation de la ressource est nommée par Sen « les facteurs de conversions ». Ceux-ci se répartissent en trois catégories : individuels, sociaux et environnementaux.

Ainsi, bien que l'approche par les capabilités intervienne à un niveau qui peut sembler au-delà de la problématique abordée dans ce travail de mémoire, les dimensions qui la composent sont intéressantes à observer et à prendre en considération. Elles viennent en complément de l'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir et surtout donnent des jalons visant à encadrer l'action.

¹⁰ L'IDH vise à dépasser l'indicateur strictement économique qu'est le PIB et propose une mesure de la situation d'un pays par rapport à certains indicateurs sociaux tels que l'espérance de vie, l'éducation ou encore le niveau de vie.

Aujourd'hui le DPA est source de nombreuses réflexions et expérimentations notamment dans le champ de l'action sociale. L'association ANDADPA, spécialisée dans cette approche propose des formations à l'accompagnement de ce type de démarche. Un certain nombre d'initiatives, notamment en France, illustrent et mettent en pratique l'approche par le DPA. Toutes sont spécifiques d'un contexte et d'un public donné. Néanmoins elles sont intéressantes à observer pour les apprentissages expérientiels qu'elles nous fournissent. Nous pouvons à titre d'exemple nommer le projet Boussole porté par l'association Aequitaz dans la Drome en 2014 puis en Savoie cinq ans après et qui s'appuie sur la démarche DPA pour créer et animer des collectifs de chômeurs.

Si elles existent, pourquoi d'autres ne pourraient-elles pas exister ? Et donc pourquoi ne pas envisager une approche de cette nature si elle répond aux besoins observés et exprimés par les familles monoparentales hébergées en hôtel par le Samu social ?

1.5 Pourquoi prendre en compte cette problématique ?

En octobre 2014, Pierre Laurent, alors vice-président du Sénat s'appuie sur l'enquête ENFAMS (Caum, De Watrigant, & Garcin) pour témoigner de la situation et reprend les chiffres qui annonçaient qu'en 2014, « *Au total, ce sont plus de 28 000 personnes vivant en famille, dont la moitié d'enfants, qui sont aujourd'hui hébergées au long cours à l'hôtel en Île-de-France, via le Samu social de Paris. En pratique, la quasi-totalité des familles sans domicile sont hébergées à l'hôtel : un hébergement inadapté et nocif pour les familles.* » (Sénat, 2014)

1.5.1 Parce que ces femmes se sont manifestées et témoignent de la nocivité de l'hébergement en hôtel.

Comme évoqué plus haut, une partie seulement de ces femmes hébergées sur le territoire de Fontenay-sous-Bois étaient connue, avant mars 2020 de notre association. Nombre d'entre elles parvenaient avant la crise sanitaire à générer certains intrants financiers de manière informelle (salons de coiffure, garde d'enfants, aide à la personne, etc.) et ainsi à répondre à certains besoins non couverts sur le territoire (financement de denrées alimentaires fraîches, financement à la marge de laveries automatiques, etc.). Les différents confinements ont bien souvent mis fin à ces activités et ont vu la fermeture de petites associations de soutien, notamment alimentaires. Ainsi, isolées dans leurs chambres d'hôtel et éloignées de certaines prestations, ces femmes sont venues jusqu'à notre accueil de jour pour déposer leur détresse, tant d'un point de vue pratique (impossibilité de nourrir leurs enfants en premier lieu), que psychique (essequement,

épuisement, sentiment altéré de leur statut de mère, conséquence de leurs conditions d'hébergement).

Ainsi, je considère cette période de crise sanitaire comme un catalyseur conjoncturel de l'expression d'une souffrance structurelle. Cette période a permis l'expression d'une souffrance qui jusqu'alors ne nous était pas exprimée et qui, derrière l'impossibilité d'être garante de l'élémentaire hygiène de son enfant, témoigne d'une parentalité entravée.

Des éléments de diagnostic nous avaient été fournis lors d'échanges informels avec ces familles. Néanmoins, afin d'affiner ce diagnostic pressenti, j'ai élaboré une enquête auprès des familles monoparentales hébergées par le Samu Social au sein d'hôtels présents sur la commune de Fontenay-sous-Bois. Le but en était d'objectiver les intuitions issues de nos échanges avec ces femmes lors de leur passage à l'Accueil de jour, de quantifier les situations au-delà de celles qui se présentaient à l'Accueil de jour et de comparer ce que nous pressentions avec les données et les conclusions des quelques rares études existantes sur la question, parmi lesquelles celle de l'ENFAM présentée plus haut.

En lien avec la PASH du Val-de-Marne, j'ai ainsi pris attache auprès des hôtels de Fontenay-sous-Bois afin de pouvoir rencontrer ces femmes. Sur les 4 hôtels, trois ont répondu favorablement à ma demande. Un a conservé ses portes closes malgré nos demandes appuyées par le Samu Social.

J'ai ainsi, avec une collaboratrice CESF, pu rencontrer une trentaine de familles, dont 25 ont accepté de répondre aux questionnaires que nous leur avons soumis. Nous avons été transparents sur le fait que nous étions intervenants d'un Accueil de jour de Fontenay-sous-Bois et sur le contexte et l'objectif de notre démarche.

Quoique modeste, une telle étude, n'est pas une tâche aisée, et j'ai largement conscience des risques de biais que cette démarche comporte. La présentation transparente du contexte de l'étude pouvait induire les réponses des personnes interviewées. Soit dans le sens d'une appréhension car nous pouvions représenter une forme d'autorité venant juger de la parentalité de ces mères et de la situation de leurs enfants, soit au contraire, dans le sens de vouloir donner les « bonnes réponses » dans la perspective (cohérente) d'un gain pour elles et leurs enfants. Néanmoins, pour la part du public que nous connaissions déjà parce que domiciliée administrativement par notre association, une relation de confiance préexistante a été considérée comme facteur d'aplanissement de ce risque de biais.

Afin de simplifier le déploiement de cette étude ainsi que le traitement des données obtenues, j'ai fait le choix de proposer des questionnaires à choix multiples. Enfin, ce questionnaire n'était volontairement pas exhaustif afin de contenir le temps passé à interviewer les familles et ainsi limiter la contrainte pour elles de cet exercice. En outre, au-delà d'un diagnostic affiné, cette étude avait également à mes yeux une vocation de communication à l'endroit des familles : la situation qui est la vôtre nous questionne et nous importe.

Le questionnaire, bien sûr non nominatif présenté en annexe 3 abordait 3 thématiques. Certaines concernaient des faits objectivables et d'autres s'intéressaient au ressenti de la situation par les personnes questionnées. En amont de ces questions, un premier temps visait à obtenir des renseignements d'ordre généraux tels que la composition familiale, la durée de prise en charge, les déplacements éventuels d'hôtels, afin de mieux sérier l'échantillon considéré. Les thématiques étaient les suivantes :

- L'impact des conditions d'hébergement sur la fonction alimentation
- L'impact des conditions d'hébergement sur la dimension hygiène
- L'impact des conditions d'hébergement sur la parentalité
- L'inclusion sociale
- Les freins ressentis
- Les soutiens souhaités

Des résultats de ces entretiens, nous retrouvons des éléments qui corroborent les données et observations des principales études précitées. Parmi ceux-ci je retiendrai le sentiment de vulnérabilité et d'angoisse face au futur (80%), le sentiment de ne pas être un parent à la hauteur de ses devoirs (78%), le sentiment de ne pas permettre à son/ses enfants un développement satisfaisant (75%), le sentiment d'être « mal à l'aise » vis-à-vis des autorités représentées (services sociaux, écoles, collèges) (81%) et enfin les sentiments d'esseulement et d'empêchement dans un désir d'insertion sociale (85%). Enfin, dans une énorme majorité (95%) la souffrance majeure vient du sentiment de ne pouvoir, en aucune manière, changer le cours des choses pour elles et leurs enfants. De n'avoir aucun pouvoir d'agir sur la situation de vie que leur situation administrative entraîne.

Ainsi, les limites des propositions portées par les politiques publiques se ressentent clairement. Les lieux d'hébergement hôteliers apparaissent comme des lieux aujourd'hui inadaptés, d'isolement social, impropres au développement d'une part d'un statut de mère

digne et d'autre part d'une démarche d'insertion qui pourrait s'apparenter à d'une démarche de parcours.

Malgré des situations complexes, tant d'un point de vue des conditions d'hébergement, des situations administratives (parents *sans-papiers*) et des impacts d'une vie précaire sur le territoire, on observe chez ces femmes une volonté profonde d'insertion sociale. Nombreuses sont celles qui tentent de conjurer cet isolement en s'impliquant, ou en souhaitant s'impliquer dans la vie d'associations de quartiers. Cela ne représente aucun bras de levier possible pour sortir de la précarité mais apparaît plutôt comme une opportunité de décroisement social. Ces implications témoignent d'une volonté de dépasser le cadre de la relation d'assistantat pour entrer dans celui de la relation. Ainsi se redéfinissent pour ces mères des lieux d'interactions, de décontextualisation et donc de redéfinition, lesquels participent à esquisser la notion de place.

Chercher une place est un moyen exprimé d'être dans l'action, en lutte contre un déterminisme social empreint d'échec et de disqualification d'autant plus violent quand il est vécu avec son ou ses enfants comme témoins impuissants.

1.5.2 Parce que l'ancrage de notre association, adossée à l'héritage de l'Abbé Pierre nous place en première ligne de réponses à ces phénomènes sociétaux.

Au regard de l'héritage de l'Abbé Pierre, porté par la Fondation à laquelle nous sommes adossés, l'émergence de ces besoins exprimés est nécessairement à prendre en considération. En outre, sur le territoire d'intervention qui est le nôtre, aucune structure dédiée mères-enfants n'existe. Pour autant, des initiatives proches de celle que je propose de développer existent sur d'autres territoires, notamment parisiens. Elles attestent que la problématique ici soulevée n'est pas unique et dépasse une situation uniquement liée à une conjoncture observée à un temps *t*.

Comme nous l'avons vu, l'inclusion est une notion qui s'entend à travers la mise en mouvement d'interactions entre l'individu et la société dans laquelle il évolue. Ainsi aborde-t-on la question de la place. Une personne peut se définir notamment par l'ensemble des champs d'interactions qu'elle nourrit et qu'elle déploie et qui mis ensemble définissent sa place. Or, sans place, comment peut-on se définir ? L'un des dénominateurs communs d'une grande partie des publics accueillis et/ou hébergés par La Halte Fontenaysienne est

une raréfaction progressive des interactions, pour reprendre la notion de disqualification sociale précédemment utilisée.

Qu'il s'agisse d'un public SDF, qualifiés de *grands précaires*, de résidents en Pension de Famille (qui n'ont pas fait le choix de vivre dans telle ou telle ville), ou de familles hébergées par le Samu Social à l'hôtel, toutes et tous ont en commun de vivre sur un même territoire, mais dans des modalités particulières (sans-abrisme dans des interstices urbains, en logements accompagnés ou en hébergement), et tous partagent ce sentiment pourtant de ne pas avoir de fonction et donc de place, considérant que la fonction s'exprime au sein d'un système et ainsi définit la place, la place que j'occupe, le lieu où se déploie ma fonction

Une association telle que la nôtre doit aujourd'hui, si elle veut répondre plus précisément aux évolutions de la définition du travail social, se poser la question de l'évolution de son objet et de ses moyens d'actions. Il est nécessaire me semble-t-il de dépasser l'entre soit qui vise à offrir l'accès à des réponses couvrant des besoins liminaires, quoiqu'essentiels et de porter l'action sur le territoire.

En ce sens j'ai invité le conseil d'administration à inclure dans la réflexion en cours du prochain projet associatif la dimension de l'ESS comme bras de levier de décloisonnement de nos actions et d'évolution dans nos modalités d'accompagnement des publics. Pour mettre en pratique cette réflexion j'ai proposé de m'appuyer sur le développement de la Maison des Familles mais dans une recherche de transversalité à long terme sur l'ensemble de nos publics.

1.5.3 Parce que le législateur a clairement statué sur le droit au séjour lié aux enfants scolarisés.

La circulaire Valls du 28 novembre 2012¹¹, relative aux conditions d'examen des demandes d'admissions au séjour clarifie les conditions de régularisation des étrangers en situation irrégulière. En outre, elle appelle à veiller à l'application de la circulaire du 30 octobre 2004 relative aux conditions d'examen de la délivrance d'une carte de séjour temporaire « Vie privée et familiale ». La circulaire de 2012 précise que « *Les attaches familiales se caractérisent essentiellement par des liens filiaux ou conjugaux (mariage, concubinage, pacte civil de solidarité) qui permettent un ancrage territorial durable et véritable en France. Aussi, une vie familiale établie en France nécessite-t-elle en principe que l'un des membres du couple soit en situation régulière. Toutefois, lorsqu'un ou plusieurs*

¹¹ Circulaire n° INTK1229185C du 28/11/2012

de leurs enfants sont scolarisés, la circonstance que les deux parents se trouvent en situation irrégulière peut ne pas faire obstacle à leur admission au séjour. Il conviendra, pour apprécier une demande émanant d'un ou des parents d'un enfant scolarisé en France, de prendre en considération les critères cumulatifs suivant : une vie familiale caractérisée par une installation durable du demandeur sur le territoire français, qui ne pourra être qu'exceptionnellement inférieure à cinq ans ; une scolarisation en cours à la date du dépôt de la demande d'admission au séjour d'au moins un des enfants depuis au moins trois ans, y compris en école maternelle ; par ailleurs, lorsque le demandeur est séparé de l'autre parent de l'enfant, l'intéressé doit établir contribuer effectivement à l'entretien et l'éducation de l'enfant, ces éléments étant présumés en cas de vie commune. »

Ainsi, la situation des familles monoparentales dont au moins l'un des enfants est scolarisé depuis au moins trois ans est relativement protégée des risques d'une éventuelle OQTF d'une part et d'autre part bénéficiera *de facto* à moyen terme d'une régularisation de la situation du parent. Or, si mécaniquement la normalisation du statut est inscrite par le législateur, que faisons-nous de ce temps de latence d'une demi-décennie ?

1.5.4 Parce que le nouveau référentiel d'évaluation HAS place l'inclusion au cœur de l'action sociale.

En Allemagne, Niklas Luhmann pose que la notion d'inclusion aborde les relations entre les individus et les systèmes sociaux dans lesquels ils évoluent (Luhmann, N. 2011). Au Canada, « l'inclusion sociale consiste à faire en sorte que tous les enfants et adultes aient les moyens de participer en tant que membres respectés et contribuant à leur communauté et à la société »¹²

En Europe, le développement de la notion d'inclusion s'est fait à partir de deux champs d'intervention sociale : la lutte contre la pauvreté et celui du handicap. La stratégie Europe 2020¹³ en fait l'une de ses priorités en posant 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* ». L'Europe met à contribution le Fond

¹² Laidlaw Foundation, Toronto (Canada)

¹³ Europe 2020 est la stratégie décennale de l'Union européenne pour l'emploi et la croissance. Elle a été adoptée par le Conseil européen le 17 juin 2010 pour créer les conditions d'une croissance intelligente, durable et inclusive. Elle a défini cinq grands objectifs à atteindre d'ici la fin 2020. Ceux-ci concernent l'emploi, la recherche et le développement, le climat et l'énergie, l'éducation, ainsi que l'inclusion sociale et la réduction de la pauvreté. Chaque État membre a adopté ses propres objectifs nationaux dans chacun de ces domaines. Des actions concrètes menées aux niveaux européen et national sous-tendent la stratégie.
<https://www.europe-en-france.gouv.fr/fr/search/site/strat%C3%A9gie%20europe%202020>

Social Européen pour soutenir les initiatives de ses états membres en ce sens. Progressivement, les objectifs se sont élargis, pour intégrer les notions de promotion de l'autonomie des personnes, ce point étant en lien direct avec la DPA.

Selon Charles Gardou, auteur de l'essai *La société inclusive, parlons-en !* (Gardou, C. 2012) « une organisation sociale est inclusive lorsqu'elle module son fonctionnement en fonction de la personne et de ses besoins ». Appliqué au champ de l'Éducation Nationale, cela suppose une adaptation aux différentes situations des élèves, intégrant les difficultés sociales. Or, comme nous l'avons montré, travailler sur ces dernières, nécessite de travailler en amont sur la situation des parents. Comment un enfant dont le parent n'est pas inclus dans la société peut-il, à son tour s'y inclure ? Comment un enfant vivant la précarité de son foyer peut-il assoir le développement de sa citoyenneté au sein du champ social qu'est l'école ? Or, est-il nécessaire de faire coïncider l'inclusion sociale du parent avec la date d'obtention d'un statut de présence licite sur le territoire ? N'y aurait-il pas à gagner à permettre aux personnes de soutenir leur inclusion en amont du calendrier administratif, ne serait-ce qu'au nom des conséquences lourdes sinon de l'expression à terme d'un déterminisme social pour leurs enfants. C'est le pari qu'a pris l'Allemagne et qui semble concluant.

Enfin, le décret n° 2017-877 du 6 mai 2017 (Ministère des affaires sociales et de la santé. 2017), relatif à la définition du travail social met en perspectives différentes notions parmi lesquelles certaines excluent le public migrant sans titre ni droit comme celle de citoyenneté, mais d'autre non, comme l'accès à certains droits fondamentaux : « *Le travail social vise à permettre l'accès des droits fondamentaux, à faciliter leur inclusion sociale et à exercer une pleine citoyenneté* ». De plus, nous retrouvons dans cet article des notions abordé précédemment comme celle du développement des personnes à agir pour elles-mêmes et dans leur environnement.

1.5.5 Parce que le soutien à la parentalité est aujourd'hui une politique publique.

Effectivement, à l'échelle nationale, le 30 mai 2018, la nouvelle Stratégie Nationale de Soutien à la Parentalité 2018-2022 « Dessine-moi un parent » (Ministère des solidarités et de la santé. 2018), a été présenté. L'un des objectifs principaux de cette stratégie nationale est de rendre plus visibles et plus accessibles les offres de soutien à la parentalité, à travers le développement de différents outils à destination des parents. Cette stratégie a bénéficié par ailleurs d'un avis favorable de la part du CNCPPH (CNCPPH. 2018).

De même, la Charte nationale de soutien à la parentalité publiée par un arrêté du 9 mars 2022 est un texte fondateur. Elle fixe des principes, au nombre de huit, qui s'appliqueront aux actions de soutien à la parentalité en application de l'article L.214-1-2 du CASF (CASF. 2021). Les services de soutien à la parentalité sont définis comme « toute activité consistant, à titre principal ou à titre complémentaire d'une autre activité, notamment celle d'accueil du jeune enfant, à accompagner les parents dans leur rôle de premier éducateur de leur enfant, notamment par des actions d'écoute, de soutien, de conseils et d'information, ou à favoriser l'entraide et l'échange entre parents. » Cette charte et les principes qui l'animent traduisent donc que le soutien à la parentalité est aujourd'hui une politique publique à part entière.

Conclusion de la 1^{ère} partie : les constats mis en évidence appellent donc des propositions de réponses adaptées.

Ainsi, les différents constats présentés ci-dessus, conjoints aux éléments de diagnostic, mettent en lumière l'émergence de problématiques spécifiques d'un public jusqu'alors peu présent dans notre association, mais également au sein des autres Accueils de jour du territoire. Les besoins auxquels des réponses doivent être apportées sont, comme je l'ai montré, de deux natures. D'une part des besoins matériels, non pris en charge par les dispositifs d'hébergements proposés. D'apparences triviaux, (laver son linge, cuisiner, conserver des aliments, etc.) ils correspondent à des éléments prégnants, incontournables de l'accompagnement d'un enfant et donc intrinsèquement liés au déploiement des devoirs et pouvoirs de l'adulte responsable dans l'expression de sa parentalité. D'autre part, et de manière connexe, des besoins liés au développement du pouvoir d'agir mis à mal par les premiers. « *La confiance que je mets dans ma puissance d'agir, fait partie de cette puissance même. Croire que je peux, c'est déjà être capable. Il n'en va pas autrement des figures de la non-puissance et [...] de celles du non-pouvoir* » (Ricoeur, P. 2001).

La situation décrite et à laquelle notre institution se doit de répondre me place, dans la position de direction qui est la mienne, face à un certain nombre de défis et me demande d'être en mesure d'assurer notre capacité d'adaptation conformément à la délégation reçue par le Président de l'Association. L'évolution que je considère comme indispensable, quoique dans la continuité de nos principes d'accueil, ne devra pour autant se considérer comme une « simple » prolongation de nos actions. Il nous est nécessaire d'être aujourd'hui créatifs dans nos réponses et dans nos modalités de mise en œuvre.

Pour cela, il est indispensable que la création de la Maison des Familles soit l'un des axes centraux de notre nouveau projet associatif afin qu'au-delà de la création d'un nouveau service, les nouvelles modalités d'intervention qu'elle appelle soient portées à tous les échelons de l'institution, à commencer par le conseil d'administration.

Ainsi, la seconde partie de mon écrit s'attachera, au regard de l'écosystème de l'association et de son contexte d'intervention, à mettre en évidence les forces et faiblesses du projet. Ainsi, en m'appuyant sur une étude des enjeux à l'œuvre, mais aussi des zones d'incertitudes, je déterminerais les principaux axes stratégiques d'actions qu'il me sera nécessaire de déployer pour la réalisation de l'évolution de l'offre de service annoncée.

2 Une nécessaire évolution de La Halte Fontenaysienne face enjeux posés.

2.1 La Halte Fontenaysienne, de l'action caritative à la professionnalisation de l'action.

2.1.1 L'écosystème immédiat : les réseaux de la Fondation Abbé Pierre.

La création de l'association trouve son origine dans la réponse qu'un groupe de Fontenaysiennes et de Fontenaysiens a voulu apporter au début des années 80 à une promesse faite à l'un de leur concitoyen, sans domicile fixe, peu de temps avant son décès. Le questionnant sur ce qui pouvait être fait pour améliorer ses conditions de vie, celui-ci aurait demandé pour lui et ses compagnons d'infortune, la création d'un lieu ouvert en journée, « où boire un café, se laver, poser son barda. » Parmi ces citoyens fontenaysiens, un homme engagé, le père Toulat, et ami proche d'Henri Grouès, prêtre de son état et plus connu sous son nom de résistant, l'Abbé Pierre. La Halte Fontenaysienne est déclarée au Journal Officiel le 27 décembre 1992. Le service historique qui est alors créé est un Accueil de jour, aussitôt labélisé Boutique Solidarité¹⁴ par la Fondation Abbé Pierre.

Les Boutiques Solidarités ont été créés par l'Abbé Pierre au début des années 1980. L'objectif premier était pour lui d'apporter des réponses concrètes aux personnes en errances. Le coup d'envoi est donné en 1990 lors d'une conférence de presse qui annonce la volonté de créer ces lieux d'accueil. Le premier verra le jour à Marseille en 1991.

Pour reprendre les mots de l'Abbé Pierre, « Les Boutiques Solidarités, c'est l'accueil de tous, l'accueil anonyme mais chaleureux, autour d'un café, pour une discussion, pour une douche, un peu de repos. C'est un lieu de parole, une adresse, une maison, celle peut-être que l'on n'a pas eu, un tremplin pour repartir avec de meilleures chances. (...) »

La Halte Fontenaysienne sera la troisième Boutique Solidarité du réseau qui en compte aujourd'hui trente, réparties sur l'ensemble du territoire national. Ce réseau s'est développé sur un principe d'agrégation qui lui confère un caractère hétérogène, lequel apparaît comme un frein à sa structuration¹⁵.

¹⁴ Le terme de Boutique Solidarité est le vocable choisi par la Fondation Abbé Pierre pour désigner les Accueils de Jour de son réseau.

¹⁵ Une partie du réseau est constitué d'établissements émanant de la Fondation Abbé Pierre, une autre d'éléments issus du mouvement Emmaüs et une troisième part d'associations propres comme La Halte Fontenaysienne.

Soucieuse d'aller plus en avant dans son combat pour les personnes en errances, la Fondation Abbé Pierre a développé, en parallèle des Boutiques Solidarités un second réseau. Cette fois-ci il s'est agi de Pension de Familles. Inscrites dans le plan national pour le Logement d'abord de 2017¹⁶(Ministère de la cohésion du territoire, 2018), le rapport Pelissier rappelle que « *ce dispositif de logement accompagné s'adresse à toute personne ne pouvant se saisir à court ou moyen terme d'un logement de droit commun.* » Ces Pensions de familles s'appuient sur une étroite articulation entre du logement privatif et des espaces de vies partagés en collectif. L'une des caractéristiques en est l'absence de limite de temps de séjour. Un binôme de travailleurs sociaux anime le lieu, sans pour autant prendre en charge l'accompagnement social des personnes qui y résident, celui-ci dépendant du secteur puisque nous parlons là de logements. Pour autant, et bien que le droit locatif s'y applique, les Pensions de familles fonctionnent par sous-location. Les résidents ne disposent pas à proprement parler de bail locatif, mais d'un contrat de résidence, et ne s'acquittent pas d'un loyer mais d'une redevance, laquelle est, le plus souvent, chargée. A ce jour, ce réseau national se compose de 40 Pensions de famille. La Halte Fontenaysienne a, quant à elle, ouvert sa première Pension de Famille en 2017.

L'histoire même de l'association quoique noble dans ses intentions, n'est pas sans avoir certains impacts sur le développement de celle-ci. Le Conseil d'administration s'est constitué et a évolué au fil des années sur la base d'un partage de valeurs et de convictions et non pas sur celle d'une visée stratégique articulée autour des compétences de ses membres.

2.1.2 Les Accueils de jour, premier dispositif après la rue.

La DIHAL a édité en 2011 le référentiel encadrant le dispositif AHI (Accueil, Hébergement, Insertion) de 2005 (DIHAL. 2011). Celui-ci présente une double finalité : assurer l'accès pour des personnes en grande précarité sociale à des services de première nécessité d'une part, et d'autre part, leur permettre par un accompagnement social global et des dispositifs spécifiques de se réinsérer. Depuis 2011, les Accueils de jours sont intégrés au dispositif AHI qui définit leurs principales missions. Ils correspondent avant tout à des lieux d'accueil et de mise à l'abri en journée (catégorisés ERP de classe 5, le plus souvent sans locaux à sommeil, ils ne consistent donc pas en structure d'hébergement), qui favorisent le lien social et garantissent l'accès à différents services. Le CASF rappelle

¹⁶ Lancé en septembre 2017 à Toulouse par le Président de la République, le plan pour le Logement d'abord et la lutte contre le sans-abrisme fait de l'accès direct au logement une priorité pour la réinsertion des personnes sans domicile. La Dihal en a coordonné l'élaboration et suit sa mise en œuvre à l'échelle nationale s'appuyant notamment sur 23 territoires de mise en œuvre accélérée.

qu'ils s'inscrivent dans un dispositif de veille sociale, coordonné avec les SIAO (Clergeau, F. 2021). Le financement en est, en grande partie, assuré par l'État, pilote du dispositif.

Le référentiel insiste sur l'égalité des traitements, le respect du droit des personnes, et en application de la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 la participation des usagers. L'aide apportée se doit d'être globale : « dès le premier accueil, des compétences multiples, sociales, sanitaires (...) sont à mobiliser pour prendre en compte l'ensemble des besoins », et adaptée de manière séquentielle : « au premier accueil qui doit permettre à la personne de se poser, de reprendre des forces, doit succéder une proposition d'accompagnement social plus durable lorsque l'orientation vers le droit commun n'est pas possible à court terme et dans l'objectif de la rendre possible. » Enfin, cette aide se doit de se prolonger aussi longtemps de nécessaire. Ce dernier point s'appuie sur les principes de non-abandon et de droit au recommencement incarnés au sein des Accueils de jour par ce que l'on nomme la permanence de l'accueil.

Les Accueils de jour sont des lieux de non-contractualisation dans lesquels la temporalité est celle de l'utilisateur qui est donc libre d'adhérer ou non aux propositions d'accompagnement qui lui sont faites. Parmi les différents services proposés, nous noterons de manière non exhaustive, le soutien alimentaire, le soutien à l'hygiène, la domiciliation administrative, l'écoute, l'orientation vers les dispositifs de droits communs, la facilitation de l'émergence du projet de vie, etc.

Traversés par une multitude de situations de vie et de parcours singuliers, les Accueils de jour sont des lieux intrinsèquement collectifs. L'Intervention Sociale d'Intérêt Collectif y est un bras de levier de la remobilisation individuelle qui vise à susciter l'émergence du projet personnel. Ce collectif se recrée et se remet en jeu chaque matin. L'existence d'un règlement intérieur qui pose les limites du permis implique que soit jour après jour remis au travail le contrat tacite de respect des normes qui assurent la possibilité offerte au collectif de se vivre sereinement dans le respect dû à toutes et tous, personnes accueillies, salariés et bénévoles.

Ainsi, l'Accueil de jour de la Halte Fontenaysienne est un lieu ouvert toute l'année, du lundi au vendredi et sept jours sur sept en période de veille saisonnière. Il propose un certain nombre de services dits de première nécessité regroupant des prestations liées à l'hygiène, au soutien alimentaire (petits déjeuners, déjeuner et dîner), un service de domiciliation administrative entre autres. Nous disposons d'un service instructeur du RSA. En 2022 un peu plus de 900 personnes différentes y ont été accueillies. Le service de domiciliation administrative a quant à lui permis au cours de l'année à 739 personnes de

recevoir leur courrier. A la prise de contact, la majorité des personnes n'ont soit aucune ressource, soit sont allocataires du RSA. Enfin, le volume des prestations alimentaires se monte toujours pour la même année à environ 20500 prestations (Petit-déjeuners, déjeuners et diners). Bien qu'une majorité des personnes accueillies soient effectivement domiciliées administrativement par notre association, cela n'est pas un préalable nécessaire à l'accueil par notre structure.

2.1.3 Trente ans d'action dans le Val-de-Marne et un développement modeste.

L'association créée il y a trente ans est demeurée modeste en taille et en développement. Quoique reconnue par les partenaires de son territoire d'intervention, elle ne comptait jusqu'en mai 2010 que 4 salariés. Auparavant, elle fonctionnait principalement grâce à l'investissement des bénévoles membres du Conseil d'administration. Aujourd'hui, après un effort de professionnalisation des équipes accueillantes mené pendant une vingtaine d'années et la création d'un second service en 2017, l'association compte une quinzaine de salariés.

Les équipes pluridisciplinaires sont de petites tailles : quinze ETP au total (hôtes d'accueil, CESF, ES, ASS, animateurs, directeur et chef de service). Le management est de proximité et il n'y a pas à ce jour de CSE mis en place. L'institution est terrain de stage et accueille également des volontaires du Service Civique. Une équipe de *bénévoles - accueillants* est présente aux cotés des équipes salariées. La communication en interne est fluide, notamment grâce à la présence sur site de la direction et du peu d'échelons intermédiaires. Les équipes sont impliquées dans différents processus réflexifs opérationnels (construction participative du fonctionnement). Cette implication favorise un climat social satisfaisant. Pour autant, je note aujourd'hui une forme de difficulté au changement de la part des salariés. Le conseil d'administration est investi dans ses fonctions et entretient une communication également fluide avec la direction, à l'écoute de celle-ci. L'association ne dispose pas de fonctions supports, celles-ci sont assurées par les deux cadres de direction, avec les limites que cela augure. La pandémie de Covid-19 a entraîné le départ de 3 salariés (soit presque 25% des effectifs non-cadre), ce qui n'a pas été sans impacter les équipes en place et la gestion des ressources humaines. Sur ce dernier point, nous faisons face aux difficultés de recrutement connues du secteur. Les produits d'exploitation sont très majoritairement des subventions d'exploitation publiques et dans une moindre mesure privée via la FAP. La mission de l'association est encadrée par le CASF et définie par son article L312-1. Son action s'inscrit entre autres dans la stratégie

nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté de 2018¹⁷, et comme exposé plus haut, son cahier des charges lui est donné par le Référentiel national des prestations de la DIHAL de 2011.

En 2012, l'association s'est doté d'un nouveau projet associatif qui comprenait notamment deux axes majeurs et complémentaires. D'une part, après dix ans d'installation sur la commune de Nogent-sur-Marne à la suite de l'incendie de ses locaux historiques de Fontenay-sous-Bois, l'association se donne comme objectif de relocaliser son siège et son activité à Fontenay-sous-Bois. D'autre part, cette relocalisation fontenaysienne doit être mise à profit pour créer une Pension de Famille. Ces deux objectifs seront atteints, et en 2017, à la suite d'une rénovation d'un bâtiment du tertiaire en partenariat avec la SA HLM Emmaüs Habitat, l'association intègre de nouveaux locaux dans les conditions qu'elle avait projetées.

L'accompagnement de cette évolution a été un virage fort dans l'histoire de l'association mais a également marqué un temps d'arrêt dans le développement de celle-ci. Ainsi, aucun projet associatif ou de service n'a été produit depuis 2017. Quoique le projet associatif ne soit pas une obligation légale, à minima, les projets d'établissements le sont. L'absence d'axes de développement clairs, portés par le Conseil d'administration est un élément de perte de sens certain.

Les éléments évoqués ci-dessus sont importants à considérer à deux titres. D'une part le conseil d'administration, l'objet et les statuts de l'association devront être reconsidérés, et les nouveaux axes de développements formalisés au sein d'un nouveau projet associatif. Ainsi, l'adaptation de l'offre de service aujourd'hui nécessaire pour répondre aux besoins présentés va conduire l'association à une indispensable adaptation, notamment du conseil d'administration.

2.2 Présentation du projet Maison des familles.

Le diagnostic que j'ai présenté en première partie a mis en évidence, au-delà de la seule situation de pauvreté monétaire liée au statut des familles, (dont je rappelle qu'elles sont majoritairement des structures monoparentales avec à leur tête des femmes), les

¹⁷ Lancée en septembre 2018, la Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté vise à répondre aux problématiques de reproduction de la pauvreté, de précarité des jeunes, d'insertion et d'accès aux droits. (Délégation interministérielle à la prévention et à la lutte contre la pauvreté. 2018)

divers niveaux de conséquences d'un hébergement au long cours en structure hôtelière par les services sociaux du Samu social.

Le dictionnaire Larousse définit la paupérisation comme « *un phénomène social par lequel des groupes sociaux se trouvent plongés dans une situation d'appauvrissement de plus en plus profond.* » Or, au-delà de sa seule dimension économique et sociale, l'appauvrissement grandissant dans ce contexte est bien celui de la capacité à transformer un réel subi. Cet appauvrissement des capacités entraîne comme évoqué un enfermement social des familles dans ce regard porté par elles-mêmes sur elles-mêmes.

Le projet de la Maison des Familles poursuit la création d'un lieu dont l'objet sera d'inverser ce paradigme en redonnant une capacité d'agir à ces familles. Il s'agit d'un *lieu-ressource* décontextualisant, pensé comme un espace sécurisant et convivial, dédié aux familles en situation de mal logement et hébergées en hôtel. Cette Maison des Familles se veut ouverte sur le territoire, ouverte à la société civile. Cette ouverture sera l'un des leviers de réussite du décroisement social recherché et s'imagine par le biais de l'ESS. Ce lieu se veut donc un espace à la fois pour *prendre soin*, mais aussi développer des services nécessaires et non couverts sur le territoire de Fontenay-sous-Bois, tout autant qu'un espace de rencontre et d'échanges, d'apprentissage, de transmissions, de coopération et de création. Le schéma directeur du projet est présenté en annexe 4.

Ainsi, cette triple vocation pourrait se résumer ainsi :

2.2.1 Prendre soin, dans une logique réparatrice.

Nous sommes, dans cet axe, dans une logique réparatrice. Les projets migratoires de ces familles sont bien souvent incompris et également, d'autant plus lorsque ce sont des femmes, traumatiques. Le quotidien est, nous l'avons dit, paupérisant. La première vocation de la Maison des Familles devra donc être de prendre soin, de rassurer et de redonner confiance, et de préparer un parcours d'insertion. L'affranchissement se fait dans l'action, mais l'action nécessite la confiance pour se déployer. Cet objectif premier de la Maison des Familles pourra être incarné de différentes manières, prendre différentes formes, complémentaires. Il pourra, par exemple, s'agir de mettre en place une approche par la socio-esthétique pour le regard porté sur son apparence, des cours de yoga pour le bien être du corps, un soutien ethno-psychologique, mais aussi un apprentissage de la langue, un apprentissage du fonctionnement du pays d'accueil dans ses institutions et son histoire, permettant de préparer un éventuel Pacte républicain, un soutien aux devoirs pour les enfants, jamais simple quand la langue n'est pas maîtrisée. Il s'agira également de

développer le cas échéants une fonction de médiateur auprès de certaines institutions. La liste n'est pas exhaustive, mais en se complétant, elle visera à alléger le quotidien de ces femmes.

La constitution de groupes de discussion et d'expression, portant sur le fonctionnement, le quotidien, les projets possiblement développables sera bien sur nécessaire. Effectivement la confiance se retrouve par la parole, le droit retrouver à celle-ci. En outre, ces groupes de discussion seront des indicateurs forts de l'atteinte de ce premier objectif.

2.2.2 Répondre à des besoins non couverts pour ce public : laver son linge, cuisiner, conserver sa nourriture.

Nous l'avons évoqué, parmi les besoins qui ont émergé trois sont apparus comme prégnants, qui privent ces familles de gestes triviaux mais centraux en tant qu'actes fondateurs de l'expression d'une parentalité. Laver dignement son linge et celui de ses enfants, se nourrir dignement. Ce nourrir inclut le fait de cuisiner, mais également celui de pouvoir conserver la nourriture. Ces gestes, quand ils sont inaccessibles viennent questionner le parent dans son rôle et sa fonction. Ainsi, la Maison des Familles se donne comme objectif de permettre d'améliorer substantivement la situation de ces foyers à l'endroit de ces besoins.

Pour cela, nous mettrons en place une laverie solidaire. Celle-ci, gratuite, permettra de laver et de sécher le linge des familles. L'un des effets induits recherché est une sollicitation moindre des associations de vestiaires solidaire. Effectivement, quand laver le linge n'est que peu ou pas possible, bien souvent les familles ont recours à ces associations de manière fréquente, contraintes de jeter des vêtements à défaut de pouvoir les laver.

La cuisine solidaire, quant à elle, permettra de se soustraire au seul réchauffage de plats préparés, généralement onéreux et peu équilibrés auquel les équipements en hôtel contraignent. Les familles pourront donc, dans un espace équipé et mis à disposition cuisiner des denrées reçues d'association de soutien alimentaire et qui demandent des étapes de transformation qu'un four à micro-onde ne permet pas. Cette cuisine solidaire permettra également par les moyens mis à disposition de renouer avec l'expression culturelle que la cuisine de son pays d'origine véhicule. Cette expression étant bien souvent emprunte d'une certaine fierté de ses racines, et d'un savoir. De plus, un équipement suffisamment complet, des surfaces de préparation suffisamment vastes permettront probablement l'émergence d'une mutualisation des moyens de la part de ces femmes. Enfin, n'oublions pas la dimension sociale forte, les liens de partages et de solidarités

qu'une cuisine partagée peuvent faire apparaître. Là aussi, il sera donc question de s'appuyer sur cet outil pour aller susciter le décroisement social.

Il va sans dire que la création de cette cuisine solidaire n'aura pas pour vocation de répondre de manière entière et complète aux besoins repérés. Rien ne saurait effectivement remplacer la mise à disposition d'un espace satisfaisant au sein du lieu de vie des familles, et celles-ci ne pourront certainement pas se saisir tous les jours de ce dispositif. Néanmoins, l'objet est de proposer une solution alternative. De plus, et dans une logique de cuisine familiale, un service complémentaire sera adjoint à la cuisine solidaire. Il s'agit d'une bagagerie alimentaire. Celle-ci se fera sous la forme d'une mise à disposition de congélateurs. Ainsi, des plats préparés par les familles pourront être conservés, de sorte qu'à l'occasion d'un passage dans le lieu, celles-ci puissent emporter un plat préparé par elles-mêmes afin de le réchauffer dans leur chambre d'hôtel. Ce service nécessitera notamment un certain niveau d'équipement spécifique (centrale de surgélation) et surtout des formations HACCP particulières.

2.2.3 Déployer le développement du pouvoir d'agir par l'ouverture sur la ville de la Maison des Familles dans une logique de l'Économie Sociale et Solidaire.

Comme présenté en amont, l'ouverture du lieu sur le territoire est une dimension forte du projet. Il s'agit d'un axe réel de décroisement social pour les familles. L'objet de la Maison des Familles n'est pas de créer un entre-soi entre *bénéficiaires* de l'action et professionnels ou intervenants. Mais bien que ce lieu d'action sociale soit également un lieu de rencontre de la société civile.

Mise en œuvre par des structures aux formes très diverses, l'économie sociale et solidaire se voit dotée par le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire d'un véritable statut juridique avec la loi du 31 juillet 2014¹⁸. Cette loi a pour objectif notamment de soutenir le développement du secteur. Ces structures peuvent être des coopératives, des associations, des fondations, dont le mode de fonctionnement et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale. Ainsi, je propose de s'appuyer sur ce modèle afin de permettre la création d'une association des familles abritée par La Halte Fontenaysienne et régie par les principes de l'ESS. Cette structure morale permettrait de développer des projets de l'économie sociale et solidaire ouverts sur le territoire en s'appuyant sur les équipements préexistants, mis en place dans le cadre de la laverie

¹⁸ Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire, chargé d'assurer le dialogue entre les acteurs de l'économie sociale et solidaire et les pouvoirs publics nationaux et européens, est placé auprès du Premier ministre et présidé par le ministre chargé de l'économie sociale et solidaire.

solidaire et de la cuisine solidaire. Cette démarche permettra de travailler sur l'axe de l'insertion par l'activité, véritable mise en mouvement des familles dans un cadre défini. En outre, s'agissant d'un principe de prestations payantes, les subsides que l'association recueillera ainsi pourront être réinvestis dans des projets en interne pensés et mis en œuvre avec les familles. Les deux axes en développement seront d'une part les Ateliers cuisine du monde, et d'autre part un pressing solidaire.

Les Ateliers cuisine du monde permettront, comme leur nom l'indique, à des participants d'apprendre de nouvelles recettes, lesquelles seront dispensées par les mères accueillies. Il s'agit surtout pour moi de permettre l'expression d'un savoir de leur part, de permettre une inversion des rôles. Ainsi, le temps d'un atelier, l'Autre n'est plus contextualisé comme celui en « manque de » (manque d'argent, de titre, de moyens), mais comme celui « avec » (avec un savoir, une connaissance.).

Le Pressing solidaire quant à lui a pour objectif de fonctionner sur un principe d'engagement à consommation de la prestation, prise par des habitants du territoire qui souhaiteront ainsi à s'investir dans une activité sociale pourvoyeuse d'une prestation.

Ainsi, le développement d'une telle action, qui clairement se centre sur le développement du pouvoir d'agir des personnes accompagnées rejoint pleinement le nouveau référentiel d'évaluation produit par la HAS lors de sa conférence de mai 2022. (HAS. 2022). Ce référentiel, qui s'impose à tous les établissements et services sociaux et médico-sociaux mentionnés à l'article L.312-1 du CASF pose dans ses orientations stratégiques comme enjeu premier le fait de permettre à la personne d'être actrice de son parcours, et présente comme valeur première du référentiel le développement du pouvoir d'agir de la personne. De plus, dans la schématisation ci-dessous du référentiel, la participation à la vie sociale et l'ouverture sur la vie de la cité sont clairement posées.

Un référentiel centré sur la personne



2.3 La nécessaire détermination des zones d'incertitudes.

Comme présenté en amont, et malgré un développement modeste en trente ans, l'association est aujourd'hui fortement ancrée et identifiée dans son territoire d'intervention. C'est un interlocuteur incontournable, notamment au niveau local. L'association appartient très logiquement au Conseil Local de Santé, est associée aux différents plans locaux et est consultée lors des diagnostics à 360° du CCAS.

Je m'appuierai sur une analyse de type SWOT de l'environnement interne et externe du projet afin de mettre en évidence les axes forts de cet environnement sur lesquels m'appuyer, mais également les zones d'incertitudes et de fragilités du contexte. Cette approche me permettra de déterminer les axes stratégiques à envisager et surtout les éléments de réponses à mettre en œuvre afin de garantir la pérennité du projet de déploiement de cette nouvelle offre de service. .

2.3.1 Menaces externes.

- La tension du secteur en termes de recrutement.

J'observe que les champs de l'insertion et de la précarité semblent peu abordés dans les instituts de formation en travail social. De plus, l'appétence des jeunes professionnels semble aller vers des institutions de plus grande taille. Ainsi, dans la temporalité, un besoin de recrutement doit être très anticipé.

- La captation du foncier en Ile de France.

La situation du marché immobilier est tendue en Ile de France, d'autant que l'ouverture d'un ERP suppose des biens immobiliers spécifiques (taille, accessibilité, contraintes liées au PLU, etc.) Pour autant, obtenir un lieu sera le point de départ sans lequel aucun nouveau service ne pourra voir le jour.

- L'absence de financements publics pour l'innovation.

Nos principaux partenaires sont l'État via la DRIHL et le département. Ceux-ci financent le fonctionnement de services mais peu ou pas l'innovation.

- Les réponses aux AAP, une stratégie à apprendre.

Dans le cadre de l'innovation, surtout en termes d'investissement il est possible de s'appuyer sur différents AAP (État, Département, Privé). Néanmoins, les délais sont souvent courts et les réponses demandent des dossiers très détaillés. La taille de notre association sans fonction support est un inconvénient en termes de réactivité.

- Certains dispositifs encore inexistant sur le territoire.

Sur le Val-de-Marne, certains dispositifs comme le DPH par exemple sont inexistant et il ne nous sera pas possible de nous appuyer dessus et de développer des partenariats opérationnels.

- Des politiques publiques très axées sur une logique d'activation des publics et qui n'intègrent pas le public cible.

Comme présenté en première partie, les politiques publiques n'intègrent que peu le public cible, notamment en termes d'insertion, puisque celle-ci est pensée principalement sous le prisme de l'activation d'allocataires des prestations. Ainsi l'une des menaces est de proposer une réponse qui n'entre pas dans le champ habituel de l'intervention sociale.

2.3.2 Opportunités externes.

- Une absence d'équipements sur le territoire d'action en réponses aux besoins identifiés, d'où des opportunités.

L'absence d'équipement sur le territoire concerné, corroboré avec les constats que dressent les enquêtes, notamment du Samu Social sur les manques notamment en équipement du modèle hôtelier, ouvre un espace d'action possible.

- Un ancrage territorial fort et des partenaires financiers à l'écoute.

L'association a su, depuis sa création, devenir un partenaire reconnu, et ce à tous les niveaux sur le territoire. Ainsi, les initiatives que nous proposons bénéficieront du regard porté par nos partenaires financeurs. (État, département, commune)

- Des modèles ayant émergé dans le département et auprès desquels se nourrir.

Quoique sur notre périmètre d'intervention nous relevons un manque d'équipements type Maison des Familles, certaines initiatives, portées par d'autres partenaires, se font jour et il me sera possible de m'appuyer en partie sur celles-ci. Entre autres exemples, je citerai et m'appuierai sur l'initiative portée par l'Armée du Salut au Palais de la Femme à Paris qui a ouvert il y a deux ans une cuisine partagée pour un public de femmes hébergées au sein de leur CHRS et/ou en hôtels. (Armée du Salut, 2021)

- Une fenêtre financière propice depuis deux ans.

Depuis 2 ans, un certain nombre d'AAP, notamment de l'État mais également des départements et régions traduisent une ouverture financière propice. En outre, l'État, en

dehors d'Appel à projet a ouvert la porte pour la première fois à des financements d'investissement pour les Accueils de Jour.

- Un diagnostic partagé par les partenaires territoriaux.

Le diagnostic que je pose et les besoins que j'identifie sont non seulement corroborés à l'échelle de la région mais également aussi et surtout à l'échelle très locale, par mes partenaires territoriaux. Ainsi, le développement de ce projet est clairement en lien étroit avec les attentes du territoire.

2.3.3 Forces internes.

- Une gouvernance à l'écoute des propositions de la direction.

Comme évoquée plus précédemment, le Conseil d'administration n'est pas issu du champ social et est très à l'écoute des analyses du terrain de la direction.

- Une démarche réflexive éthique et une approche collaborative avec les équipes ancrée historiquement dans l'association.

Historiquement, tous les changements nécessaires au fonctionnement et à l'adaptation de l'association ont toujours été mené dans la concertation. Cela est indispensable. De plus, depuis 2 ans, un travail de réflexion sur l'éthique de l'action est mené. Ainsi la question du sens est mise au travail.

- Une temporalité charnière : la nécessaire réécriture du projet associatif.

Le déploiement de ce projet intervient au moment où le projet associatif est à repenser. Quoique non obligatoire, il m'est indispensable pour pouvoir établir, en partenariat avec le Conseil d'administration, les directions que l'association souhaite prendre et de pouvoir ainsi les évaluer (le précédent projet associatif est échu depuis 2017).

- Une situation financière de l'association qui offre une variable d'ajustement en termes de ressources humaines.

Des excédents de l'année n-1, conséquences de la crise sanitaire (ayant diminué l'activité et donc certains besoins en termes de ressources humaines) n'ont pas été repris, après dialogue de gestion, par nos autorités de contrôle, nous offrant ainsi une certaine latitude.

2.3.4 Faiblesses internes.

- Une gouvernance peu acculturée à l'ESS.

Par gouvernance, j'entends le conseil d'administration, la direction et l'ensemble des procédures permettant d'assurer le pilotage d'une organisation. Le conseil d'administration n'ayant jamais été dans une logique de développement fort de l'association, et étant relativement étrangère au champ de l'action sociale, l'acculturation aux domaines de l'IAE et de l'ESS comme développement d'une vision d'accompagnement sera nécessaire.

- Taille de l'institution : peu de mouvement en interne possible.

Dans le cadre de l'ouverture d'un nouveau service, la taille des équipes tout comme leur fonctionnement actuel (petites équipes, très habituées à fonctionner ensemble au sein de microcosmes professionnels) rend difficile le principe de mouvements en interne.

- Taille de l'institution : peu ou pas de fonction support.

L'absence de fonctions support entraîne, comme c'est souvent le cas dans des associations de cette taille, une direction multi-casquette (manager expert et polyvalent) très proche de ses équipes. L'inconvénient en est la difficulté pour penser et déployer les évolutions de l'institution.

- Un manque de culture de l'association dans le principe d'hybridation des ressources.

La plus grande partie des produits d'exploitation de l'association provient de fonds publics sous la forme de subventions annuelles de fonctionnement (dans une moindre mesure, nous bénéficions également de fonds privés via la FAP). La création d'un nouveau service, dont le fonctionnement n'est pas encore conventionné, nécessitera une capacité à hybrider nos ressources.

- Une gouvernance qui doit gagner en structuration et en compétences.

Bien qu'une délégation à la direction soit nécessaire pour le développement de ce projet, le conseil d'administration demeurera au plus près de celui-ci. Ainsi, le comité de pilotage et les groupes de travail devront inclure le Conseil d'administration. Or celui-ci, jusqu'à récemment regroupait des membres qui partageaient surtout des valeurs, mais n'étaient pas intronisés au regard de leurs compétences.

- Des équipes en restructuration et moins promptes au changement.

Les deux ans d'adaptation permanente des équipes pour faire face aux conditions sanitaires et la nécessaire mise en place de modalités d'accueil différencié¹⁹ ont demandé

¹⁹ Cette notion d'accueil différencié sera développée plus loin dans l'écrit. Quoiqu'il en soit, elle correspond à une évolution des modalités d'accueil des publics au sein de l'accueil de jour. Ces

à l'équipe de l'Accueil de jour une adaptation contraignante et a été source d'une certaine usure. Aussi, la création d'un nouveau service bien que physiquement distinct du lieu d'activité actuel pose le risque d'une résistance au changement de la part des salariés en place.

Ainsi, je synthétiserais cette analyse des contextes internes et externes de la manière suivante :

- Bien que l'innovation sociale ne soit pas financée, une hybridation des ressources est possible (AAP, France relance, Fondations privées, etc.) mais nécessitera une acculturation de l'association.
- Les reports du précédent exercice permettent une certaine latitude de recrutement qu'il conviendrait d'affecter à des fonctions supports nécessaires au projet.
- Bien que la DRIHL du Val-de-Marne ne finance pas clairement de projets spécifiquement liés aux femmes, des crédits à l'investissement sont aujourd'hui accessibles pour ce qui pourrait être une extension de notre Accueil de jour.
- Bien que certains champs d'actions soient étrangers à la culture de l'association, l'accompagnement au changement du conseil d'administration est possible du fait d'un lien et d'une communication fluides avec la direction.
- Malgré la taille modeste de l'association, le projet est légitimé par la mise en évidence de besoins non pourvus sur le territoire, et relayés par certains partenaires tels que les EDS du département.
- Enfin, la situation de tension du foncier sur le département crée une forte zone d'incertitude sur l'ensemble du projet.

Ainsi, certaines zones d'incertitudes apparaissent, comme entre autres la capacité à capter du foncier, celle à engager l'association dans l'hybridation des ressources, ou encore l'opportunité de l'installation d'un nouveau service d'action sociale sur le territoire. De plus, la complexité du projet, associée à la dimension RH (absence de fonctions supports, taille de l'association) nécessiteront une vigilance afin de réussir à conserver la motivations des équipes pour le projet proposé.

modalités avant d'être mises en pratiques ont nécessité d'être pensées avec les équipes et ont entraîné une adaptation profonde du fonctionnement de l'accueil de jour.

2.4 Des axes de réflexions préliminaires incontournables.

2.4.1 La résistance au changement, un réel écueil ?

Comme évoqué plus haut, l'association bénéficie d'une réelle culture de la concertation entre le conseil d'administration et la direction d'une part, et entre la direction et les équipes d'autre part. Ceci est notamment rendu possible par la taille très modeste de l'association : deux services réunis sur un même site d'activité et une direction (directeur et chef de service) dont les bureaux sont implantés sur ce site unique.

Ce management de proximité offre l'intérêt d'être très incitatif et d'intégrer les équipes à la participation du fonctionnement des services. L'un des écueils en est la création de zones de confort pour les collaborateurs au sein desquelles le changement n'est pas toujours simple. Ceci est exacerbé par le peu d'évolution structurelle de l'association depuis sa création et donc par un manque de culture de l'évolution.

De plus, notre association n'a pas échappé, comme le reste du secteur, à la nécessité d'efforts d'adaptation conséquents imposés par la crise sanitaire. Bien qu'à l'heure de la rédaction de ces lignes, le plus gros de la pandémie semble derrière nous, que nous sommes aujourd'hui autorisés à emprunter les transports en communs sans masque, que les restaurants ont depuis longtemps ré-ouverts et que la vie semble avoir repris ses droits, il me semble important de ne pas minimiser combien elle a mis à rude épreuve les capacités de résilience des professionnels.

Ainsi, la création d'un nouveau service qui se déploierait à partir de l'Accueil de jour existant serait pour l'association et donc ses équipes un changement de grande envergure. Or, tout changement ne se fait bien souvent qu'au détriment d'un équilibre préexistant pour, après une période pouvant être perçue comme incertaine, tendre vers un nouvel équilibre. Il me sera donc nécessaire d'accompagner ce changement par la recherche de ce rééquilibrage.

Pour autant, quoique ce changement soit important pour l'association (création d'un troisième service pour une association trentenaire), il ne devrait impacter que modestement le périmètre immédiat d'action des salariés de l'Accueil de jour ou de la Pension de Famille. Les craintes me semblent plus liées à l'écosystème propre et interne de l'association et à considérer d'un point de vue du ressenti des collaborateurs. Ceci étant d'autant plus vrai que les équipes sont de petites tailles.

Par exemple, les 4 sources de pouvoir décrites par Crozier et Friedberg (Crozier, M ; Friedberg, E. 1977) et qu'un salarié peut craindre de voir affectées dans un contexte de changement sont :

- La maîtrise d'une compétence particulière,
- La maîtrise de l'information,
- Celle liée aux relations entre une organisation et son environnement,
- Celle qui découle de l'existence de règles organisationnelles internes.

Or, dans le cas présent, les changements n'impacteront nullement une quelconque compétence particulière. Le service créé le sera nécessairement sur un site distinct et n'entraînera pas de mécanisme de mise en compétition ou de perte d'une compétence. La maîtrise de l'information nécessaire à l'accomplissement d'une tâche ne sera pas impactée non plus pour les équipes en place.

Par ailleurs, chaque salarié, par les relations partenariales avec le territoire que sa fiche de poste appelle se ressent au sein de La Halte Fontenaysienne comme ambassadeur à son niveau de l'institution. C'est un point fort de nos équipes. Ainsi, le manque d'information sur le projet dans son ensemble et ses avancées, bien que certains salariés ne soient pas directement concernés par celui-ci, pourrait être un point de cristallisation de la part des équipes qui verraient ainsi non reconnues leur capacité à porter auprès de partenaires ce projet. Il est donc surtout question ici de communication interne et de l'importance de celle-ci pour que les équipes soient partie prenante des rééquilibrages et évolutions que le projet supposera.

Enfin, la source de pouvoir relevant de l'existence de règles organisationnelles internes ne devrait pas être, elle non plus, spécifiquement affectée, hormis par l'intégration de nouveaux salariés au sein de l'association, mais là encore sur un service distinct, donc avec des interactions moindres avec les services existants du point de vue d'éventuels jeux de pouvoirs.

Ainsi, si l'on voit bien que les sources de pouvoirs des équipes en place ne seront que peu impactées par la création de ce service, le risque de résistance réside probablement plus dans la perception que les équipes pourraient avoir d'un éloignement de la direction, captive du projet en cours. Cet éloignement pouvant alors avoir deux conséquences possibles et opposées : soit un désengagement, une démotivation, issus du sentiment que la direction « délaisse » les deux services existants, soit au contraire une capacité des équipes à se sentir d'autant plus investies dans la gestion des services qu'elles animent.

Il est alors pour moi nécessaire d'accompagner les équipes vers la seconde option. Pour cela je dois m'appuyer sur deux points essentiels : d'une part une communication claire et transparente sur l'évolution du projet, afin d'engager mes collaborateurs et que chacun puisse se sentir investi du développement de l'institution. D'autre part je dois structurer clairement certaines normes de fonctionnement au niveau de l'Accueil de jour et de la Pension de famille afin de rassurer les équipes en termes de présence de la direction à leurs côtés.

2.4.2 Entre stabilité et agilité, partenariats et réseaux en analyse.

L'émergence de nouvelles problématiques à l'origine du projet de création de la Maison des Familles appelle donc la création d'un écosystème spécifique en termes de partenariat et de réseau. Le champ du social et du médico-social se caractérise depuis toujours par le nécessaire appui sur un travail en réseau et en partenariat pour développer l'action, faire entrer du tiers et enrichir la pratique. Il est illusoire de considérer qu'un établissement seul serait en mesure de répondre de manière adaptée à l'ensemble des besoins exprimés. Les institutions évoluant en vase clos sombrent dans un appauvrissement de la pratique pouvant conduire à la maltraitance. L'HAS nous propose un résumé clair des enjeux à l'œuvre quand elle nous rappelle dans l'une de ses recommandations (HAS – ANESM. 2018) que « l'ouverture des établissements sur leur environnement est devenue indispensable pour répondre aux besoins des personnes accueillies. Cela permet de contribuer au décroisement du secteur social et médico-social, de questionner l'organisation interne, de faciliter l'accès aux ressources du territoire, de permettre aux équipes de s'enrichir des pratiques des unes et des autres et de renouveler leurs modalités d'intervention ». Ainsi, dans la perspective de la création de service que je porte, il est indispensable de ma place de directeur d'aborder cette nécessaire ouverture de façon stratégique et conjointe à la création de ce nouvel établissement.

Bien souvent, les distinctions entre les deux concepts de partenariat et de réseau ne sont pas claires. Ainsi, tout ou presque est appelé partenariat dès lors que plusieurs professionnels travaillent ensemble, et cet ensemble semble créer le réseau, alors qu'il s'agit de deux choses bien distinctes et que de leur distinction justement naît leur pertinente complémentarité. Les partenariats sont stables, les réseaux sont agiles, et nous voyons bien là que ces deux notions de s'opposent pas.

Tout d'abord le partenariat. Il sous-tend une relation égalitaire entre les parties prenantes et s'appuie pour définir le cadre d'interrelation le plus souvent sur une convention écrite. Celle-ci s'entend d'institution à institution et permet à la relation de se maintenir au-delà des acteurs l'ayant instauré, il s'agit là d'une des forces du partenariat. Le partenariat est donc une « méthode d'action coopérative fondée sur un engagement libre, mutuel et contractuel d'acteurs différents mais égaux, qui constituent un acteur collectif dans la perspective d'un changement des modalités de l'action [...] et élaborent à cette fin un cadre d'action adapté au projet qui les rassemble, pour agir ensemble à partir de ce cadre. » (Dhume, F. 2010)

La notion de différence mais d'égalité présente au sein du partenariat suppose donc une réelle reconnaissance de l'autre. Carine Maraquin nous le rappelle : « Le partenariat exige dès lors la reconnaissance des compétences de l'autre, vise le rapport d'égalité et repose sur le partage de décisions. Il s'accompagne d'actions de coopération, ainsi que d'opérations favorisant l'exercice du consensus dans nombre d'applications pratiques. » (Maraquin, C. 2015) Enfin, j'ajouterais que la formalisation qui sous-tend la notion de partenariat évite les ambiguïtés et confère au partenariat une dimension stable et pérenne. Ce point le rend efficient dans des environnements stables. Pour autant, cette dimension formelle source de stabilité peut manquer d'agilité dans des environnements plus complexes ou changeants qui « nécessitent souvent de le compléter par des pratiques de réseau mobilisant d'avantage les acteurs ». (Dumoulin, P., Dumont, R., Masclet, G. 2015)

Le réseau, ou plutôt les réseaux. Axes centraux de tout temps du développement de l'action dans le champ des ESMS, le concept renvoie, par son étymologie latine (*rétis*, signifiant filet) à un maillage, un tissu créé d'interconnexions entre différents points. Le réseau appelle à des interactions relationnelles, donc plus informelles que les relations contractuelles qui président au partenariat. Ainsi le réseau sous-tend la notion d'entraide et de collaboration. A ce sujet, il est notable d'observer combien la mise en place des SIAO est venue percuter de plein fouet cette notion de réseau. L'une des forces du réseau est l'absence de cadre conventionnel contraignant qui permet donc d'envisager les interactions en fonctions des besoins, d'où une meilleure agilité. Les réseaux sont de deux principaux types : informels et formels. Les premiers sont le fait des professionnels eux même qui au gré de leur carrière se sont créé un « carnet d'adresse » sur la base d'affinités et sans contrainte et dont ils peuvent faire bénéficier les institutions qui les emploient. Pour l'institution, cela peut représenter une faiblesse. Effectivement, les réseaux ainsi définis sont, à la différence des partenariats, beaucoup plus labiles. Le départ d'un professionnel est bien souvent associé à la perte du réseau que celui-ci avait créé pour l'établissement qu'il quitte. Les seconds, formels, sont le fait d'institution qui décident de créer une sphère

relationnelle d'action et en délèguent l'organisation aux professionnels. Néanmoins, en l'absence de convention, chacun est libre de ne plus adhérer dès lors que son intérêt propre n'est plus représenté au sein du réseau d'acteurs.

Ainsi, stabilité et agilité, partenariat et réseaux, sont deux axes complémentaires pour mener à bien l'ouverture que je dois conduire en qualité de directeur. D'une part je dois pouvoir assoir l'émergence du service sur des interactions stables, normatives et surtout pérennes de l'action. Parmi lesquelles, sont à compter les partenaires financiers. Mais il m'est également nécessaire d'inscrire la création de ce service au cœur d'interactions mues par des volontés communes de répondre à des problématiques communes, c'est-à-dire un réseau d'acteurs ancrés sur le territoire et qui partagent avec moi des préoccupations qui se rejoignent.

Ainsi, j'entends effectuer un travail de détermination des interlocuteurs et acteurs que j'ai besoin de parvenir à associer au développement de la Maison des Familles. Cela nécessitera d'évaluer si une contractualisation sous forme de conventionnement est nécessaire et d'en déterminer les attendus le cas échéant. Par ailleurs, il me faut également définir les sphères d'intérêt au sein des acteurs du territoire avec lesquels des affinités d'actions et/ou de réflexions sont souhaitables pour déterminer le périmètre du réseau que je souhaite déployer. Ces étapes incontournables font appel à la création d'un plan de communication spécifique qu'il me faut élaborer. Celui-ci devra me permettre de faire connaître la démarche à l'œuvre et viendra nourrir la nécessaire ouverture sur le territoire que j'entends mener. J'aborderais la présentation de ce plan de communication dans la troisième partie de cet écrit.

2.5 Les enjeux à l'œuvre pour l'association.

2.5.1 Différents niveaux d'enjeux.

Ainsi, au vu des éléments de diagnostic et de l'analyse des forces et faiblesses, compte tenu du contexte interne de l'association, je prendrais en considération les enjeux suivants auxquels l'évolution de l'offre de service annoncée doit permettre de répondre.

- Enjeux sociaux et territoriaux pour l'association
- Réussir l'adaptation de l'offre de service en réponse à l'émergence de nouveaux besoins non pourvus sur le territoire.
- Développer le pouvoir d'agir des publics tout en favorisant l'inclusion territoriale et en s'appuyant sur une approche type ESS et IA (nouvel axe pour l'association).
- Créer un lieu attractif pour la ville et ses habitants.

- Enjeux organisationnels et économiques
 - Réussir l'hybridation des ressources nécessaire à l'innovation sociale.
 - Développer une démarche *recherche-action* afin de pérenniser le modèle à 5 ans.
 - Définir une base juridique claire et un modèle économique viable.

- Enjeux partenariaux

Développer de nouveaux partenariats, tant dans la phase de création du projet (enjeux politiques), que dans celle de déploiement de l'activité (enjeux opérationnels) et développer un réseau local d'interactions.

2.5.2 Un enjeu central : le questionnement de l'accueil inconditionnel.

L'inconditionnalité est un principe qui se retrouve dans un grand nombre des textes qui encadrent notre action. Il est ainsi repris dans la charte des BS de la FAP. Présenté comme la pierre angulaire supposée permettre l'accueil de toutes et tous, il est mis au travail par l'évolution des publics auxquels il s'applique. Effectivement, depuis la fameuse conférence de presse de 1990 dans laquelle l'Abbé Pierre affirmait son intention de créer ce réseau de lieux d'accueil, le visage de la précarité n'a-t-il pas changé ? Sommes-nous toujours dans le contexte tranché des « *Naufragés* » de Patrick Declerck (Declerck, P. 2001) ?

Nous observons que celles et ceux qui poussent les portes des Accueils de jour aujourd'hui ne sont plus seulement les grands exclus pour reprendre une terminologie utilisée notamment par Julien Damon (Damon, J. 2012). L'émergence de nouveaux publics tels que les travailleurs pauvres, les familles ou encore les jeunes nous amène à nous questionner sur la pertinence d'accueillir en un même lieu et en une même temporalité tout public poussant les portes de nos structures d'accueil. Car c'est bien ainsi que souvent le principe d'inconditionnalité est entendu et mis en pratique. L'inconditionnalité telle que pratiquée laisse-t-elle une place à la différence ? Nos lieux doivent-ils articuler leurs actions sous le prisme de l'égalité ou bien celui de l'équité ? Et quelles en sont les conséquences pour les équipes de professionnels et de bénévoles accueillantes ?

Pour répondre à ces questions, j'ai proposé au CA d'être accompagné par un tiers. Ainsi, la Fondation Abbé Pierre a pu me mettre en lien avec une chercheuse en éthique de l'accompagnement de la faculté de Lyon, Clarisse Brunel. Avec elle, nous avons déployé pendant 2 ans une réflexion autour de l'accueil et de cette notion d'inconditionnalité. Notre réflexion a ainsi cheminé du principe énoncé, tel que porté par l'institution initialement, à la

pratique qui vient questionner les limites du principe, afin de répondre à cette question : une autre manière de penser l'inconditionnalité n'est-elle pas possible, voire aujourd'hui nécessaire ?

Le principe d'accueil inconditionnel est inscrit dans la charte des Boutiques Solidarité : « Les Boutiques Solidarité accueillent toute personne en respectant l'anonymat des gens qui le souhaitent. Ce principe d'inconditionnalité n'est pas incompatible avec l'acceptation de règles imposées par les exigences du collectif, ou les contraintes matérielles, dans un cadre paisible et rassurant, garantissant la confidentialité des informations échangées. » (Fondation Abbé Pierre, 2017). Ainsi, nous voyons déjà que l'inconditionnalité de l'accueil est elle-même conditionnée ! Pour autant, ce principe énoncé par la charte reprend en substance les termes posés par l'Abbé Pierre lors de la création du réseau : « c'est l'accueil de tous, anonyme et chaleureux (...) ».

Ainsi, quoi que conditionné (l'acceptation de règles imposées), l'accueil inconditionnel dessine les contours d'une intention de l'accueil : faire droit à l'autre en soi, sans avoir besoin de savoir qui il est. L'accueil est donc avant tout la possibilité d'être accueilli sans avoir d'autre souhait ou besoin que celui de l'être, sans avoir à s'acquitter ne serait-ce que du simple fait de décliner son identité. A ce sujet, nous noterons que cette notion se retrouve dans le cahier des charges de 2019 de la domiciliation administrative édité par la Direction Générale de la Cohésion Sociale qui reprend deux points importants : « il n'est pas obligatoire de présenter un document d'identité lors de la soumission d'une demande de domiciliation » d'une part, et d'autre part : « Il ne revient pas aux organismes domiciliataires de contrôler la régularité du séjour du demandeur » (DGCS. 2019).

Le principe d'inconditionnalité est également une disposition légale inscrite dans le CASF dans son article L345-2-2, modifié par Loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 – art. 125 (v). « Toute personne sans-abri en situation de détresse médicale, psychique, ou sociale a accès, à tout moment, à un dispositif d'hébergement d'urgence. Cet hébergement doit lui permettre, dans des conditions d'accueil conformes à la dignité de la personne humaine (...) de bénéficier de prestations assurant le gîte, le couvert et l'hygiène (...) et d'être orienté vers toute structure susceptible de lui apporter l'aide justifiée par son état ». Nous le voyons, la perception de l'accueil inconditionnel comme disposition légale est ici différente du principe évoqué plus haut. L'inconditionnalité de l'accueil consiste en un continuum de droits, et en premier lieu, celui de la non-discrimination dans l'offre d'accès à ceux-ci.

Ainsi, dans le travail qui nous occupe, l'enjeu réside donc dans la capacité à accueillir l'Autre dans sa singularité et dans le respect de son anonymat (principe) tout en restant garant de sa non-discrimination (traduction de la disposition légale).

Dans les faits, notamment au sein du réseau de la Fondation Abbé Pierre, mais dans un grand nombre d'Accueils de jour également, ce principe historique d'inconditionnalité s'est traduit par un accueil en un même lieu et en un même temps de tout public en signifiant le besoin, sur un principe d'égalité d'accès.

L'enquête *Accueil de jour 2021* menée par l'ANSA (ANSA. 2021) pour le compte de la DGCS et de la DIHAL souligne que parmi les défis qui s'imposent aujourd'hui aux Accueils de jour, celui de l'hétérogénéité croissante des publics est prégnant. Ainsi, il s'agit surtout « du mélange entre des publics d'âge, de genres différents dans un même lieu qui n'est pas toujours facile à organiser (public plus jeunes, femmes victimes de violence, parcours migratoires traumatiques, accueil des familles, etc.) ». En outre, cette difficulté liée à la mixité croissante des publics est identifiée par un certain nombre d'Accueils de jour questionnés dans cette enquête comme étant une difficulté au maintien d'un accueil de qualité.

Bien que notre association n'ait pas pris part à cette enquête, nos observations sont en corrélation avec les résultats décrits. D'une part d'un point de vue de l'augmentation des personnes se présentant à nos portes, et d'autre part, de celui de la typologie des publics. Ceci est source d'un double écueil. Tout d'abord, celui de confondre accueil et guichet de prestations. Ensuite, celui de la massification d'un accueil qui ne discernerait plus les spécificités des situations et ne différencierait donc plus les réponses à apporter. Est-il souhaitable que dans nos lieux se côtoient un public d'hommes isolés à la rue, aux conduites bien souvent addictives et/ou en situation psychique complexe avec certains risques de passage à l'acte et un public de mères souvent jeunes, issus de parcours migratoires traumatiques accompagnés de jeunes enfants ? Dans de telles circonstances, comment des équipes salariées et bénévoles peuvent-elles apporter une écoute attentive et une réponse adaptée ? Comment accueillir l'autre en soi, dans le respect éthique qui lui est dû quand l'espace et le temps même de l'accueil produise une massification de la demande et donc de la réponse ? Reconnaître l'« Autre en soi » c'est assumer sa spécificité et donc sa différence.

C'est ainsi que depuis mars 2020, en accord avec le CA, j'ai proposé aux équipes de déployer un accueil différencié de certains publics en articulant cette dichotomie autour du critère de l'hébergement. Cet accueil différencié ne remet nullement en cause

l'inconditionnalité, cette dernière étant pensée au sein de la relation duale de celui qui accueille et de celui qui est accueillie.

Conclusion de la 2^{ème} partie : l'identification des 4 axes stratégiques.

Au regard de l'évolution du public sur mon territoire d'intervention, et devant l'expression avérée de besoins spécifiques, l'analyse de la situation de l'association La Halte Fontenaysienne, tant d'un point de vue de son écosystème interne et de ses limites, que de son environnement externe me permet de mettre en lumière les zones d'incertitudes. Elles sont à prendre en considération dans la réflexion sur les moyens à mettre en œuvre afin de répondre aux enjeux en terme d'adaptation de notre intervention sociale.

Le projet de création de la Maison des Familles doit proposer des réponses adaptées et novatrices qui permettront à l'association de développer de nouvelles modalités de réflexions. Il doit pouvoir en lui-même constituer pour La Halte Fontenaysienne un projet-école, tant il va nécessiter que nous soyons en mesure de déployer des compétences associatives jusqu'alors inexploitées. Ainsi, je pose que sa réussite permettra à l'association d'apprendre et de grandir dans ses pratiques et ses compétences. Le Conseil d'administration en a perçu la portée en mesurant que le déploiement de la Maison des Familles ouvre l'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir d'une part et nous conduit vers une logique qui emprunte à l'Économie Sociale et Solidaire d'autre part. Ces deux éléments étant jusqu'alors absents des valeurs portées par nos statuts associatifs. La réponse que je propose en portant ce projet de création d'un nouveau service nécessitera ainsi la revisite de l'objet de l'association La Halte Fontenaysienne.

Ainsi, la Maison des Familles, en nous permettant d'appréhender une vision nouvelle des objectifs de notre action, de nature à modifier l'objet associatif, pourra être à terme entendue au sens large et donc sur l'ensemble de nos services et à l'endroit de l'ensemble de nos publics.

Pour mener à bien ce projet de création et de transition, j'ai choisi de séquencer le parcours entre l'idée née de l'analyse des besoins et la capacité effective de l'association La Halte Fontenaysienne va y répondre en quatre axes stratégiques. Ces axes d'actions concrets devront être validés par le conseil d'administration et, nécessiteront bien évidemment une délégation claire, incluant la latitude d'engagement de l'association qui me sera confiée. Afin d'éclairer au mieux le conseil d'administration sur les modalités que je propose pour la mise en œuvre, un plan de pilotage, incluant les temporalités nécessaires

lui sera également présenté. Celui-ci intégrera les nécessaires mécanismes de validation et de contrôle attendus par le conseil d'administration.

➤ Axe 1 : Assurer le financement de l'innovation sociale

Tout d'abord, il me faut présenter une manière innovante de financer notre projet en intégrant des financeurs privés au plan d'action financier. Ceux-ci doivent nous permettre, en partie, de nous affranchir de certaines lignes directrices imposées par les financements publics d'une part et de venir abonder les capacités d'autofinancement modestes de l'association. Cette hybridation des ressources doit nous permettre de développer le projet à cinq ans afin de mettre en évidence l'intérêt des modalités d'intervention que nous portons et ainsi pérenniser le fonctionnement de la Maison des Familles.

➤ Axe 2 : Initier l'action dans l'existant

Cet axe aura une double finalité. D'une part, nous permettre en nous appuyant sur l'existant, et quoique d'une manière non complètement satisfaisante, de commencer à répondre aux besoins révélés par le diagnostic posé. D'autre part, il permettra d'engager une démarche de co-construction avec les familles de ce qui préfigurera la future Maison des Familles. Cette démarche de co-construction sera la première pierre de l'approche par le développement du pouvoir d'agir.

➤ Axe 3 : Implanter le projet dans de nouveaux locaux

En lien étroit avec l'axe 1, l'implantation du projet ne peut se penser que dans de nouveaux locaux et avec des équipements spécifiques. Cet axe est potentiellement un facteur limitant fort du projet. Effectivement, en Ile de France, le contexte d'accession au foncier est particulièrement tendu. Une réflexion particulière sera donc menée sur ce point.

➤ Axe 4 : Développer l'ESS au sein du projet

Cet axe d'intervention est à considérer en un sens comme l'aboutissement de l'action. Il renferme d'une part l'ouverture sur le territoire indispensable au décroisement social des familles visées par l'action et sera dans le même temps le support sur lequel l'approche par le développement du pouvoir d'agir bénéficiera du plus grand bras de levier.

3 Piloter et animer le projet de création de la Maison des Familles.

3.1 Approche conceptuelle et cadrage du projet.

3.1.1 Approche théorique du pilotage de la création de la Maison des Familles.

Dans son ouvrage *Théorie des projets*, Van Wick définit le projet comme « une activité émergente motivée par un intention originale » (Van Wijk, C. 2020). Cette définition fait écho à la manière dont j'aborderai de ma place de directeur la création de la Maison des Familles. Deux termes d'importance apparaissent : « émergente » et « originale ». Ces notions posent que tout cadrage de projet (plan d'action, planning de réalisation, financement) est amené à évoluer au cours de sa réalisation. Le fait que la mise en œuvre de certains projets dérive au fur et à mesure de leur déploiement ne signifie donc pas nécessairement que le cadrage initial n'a pas été le bon, ou que la mise en œuvre soit mauvaise. Et ne nous éloigne pas nécessairement non plus des objectifs principaux initialement fixés, mais appelle à une évaluation continue du processus en déploiement. La mise en œuvre d'un projet est donc selon moi une dynamique vivante, le projet est en devenir puisqu' « émergent » et n'est pas la répétition à l'identique d'un schéma préétabli puisque « original ».

Les 4 axes du projet sont différents dans leurs modalités d'exécution et demandent donc des modes de pilotages adaptés. Alors que l'axe 1 et l'axe 3 ont des approches factuelles, les axes 2 et 4 s'appuient notamment sur des retours expérimentiels et font intervenir les familles. Ainsi, d'un point de vue des temporalités imposées, par exemple, les axes 1 et 3 présentent des exigences plus grandes et donc un contrôle et une adaptation accrue. De même, pour ces deux axes, les évolutions non anticipées peuvent avoir des impacts plus grands et mettre le projet en péril. Pour ces deux axes, je dois m'assurer d'une vérification de la mise en œuvre sous forme de boucles de contrôle venant sanctionner des cycles de production court. Il s'agit là d'une approche de type AGILE.

La méthode AGILE a été initialement développée dans le champ de l'ingénierie logicielle, et en 2001 un manifeste co-rédigé par 17 spécialistes ingénieurs en propose une présentation exhaustive et un cadrage précis (Manifeste AGILE. 2001). Ce manifeste pose parmi ses principes fondamentaux la collaboration entre des équipes auto-organisées et pluridisciplinaires.

En outre, et bien que le champ initial d'apparition de cette méthode soit éloigné du développement de projet en ESMS, une adaptation de la méthode Agile est proposée par

certaines écoles en travail social sous l'acronyme MAPS, Méthode Agile pour les Projets Sociaux. « *La Méthode Agile pour les Projets Sociaux (MAPS) initiée par l'ITES peut s'appliquer à l'ensemble des projets des associations, établissements et services de l'action sociale et médico-sociale. La MAPS intègre non seulement les éléments de planification et de programmation propres au projet mais aussi à la dynamique d'évaluation et d'amélioration continue de la qualité.* » (MAPS. 2018).

La méthode AGILE se caractérise par des « cycles de production » ²⁰courts, sanctionnés par des points de contrôle qui permettent une réadaptation rapide. Les réunions sont fréquentes et courtes. Les cycles de production portent sur des étapes de petite ampleur. Autre spécificité, chacun des participants d'un groupe de travail est considéré comme égal avec l'autre. La hiérarchie y est horizontale et ce sont les points de contrôles répétés qui viennent sanctionner l'atteinte de l'objectif ou non d'un « cycle de production ». Les indicateurs sont donc étroitement suivis mais doivent aussi s'adapter à l'évolution du projet.

Les axes 2 et 4, quant à eux appellent à une vélocité différente. Pour tout ou partie, leur déploiement s'appuiera sur une mise en dynamique de co-construction avec les familles. Les résultats finaux dépendront donc de celle-ci entre autres. Nous sommes sur une approche moins technique que pour les axes 1 et 3. Ainsi, la méthode dites en V (« marche en avant ») me semble-t-elle plus adaptée. Issue du secteur industriel, cette méthode de gestion de projet se compose de deux phases, les deux branches du V. Une phase descendante qui part du besoin identifié jusqu'à la réalisation du « produit » y répondant, puis une phase ascendante de vérification et de validation. Les quatre étapes de la phase descendante, ou de conception sont l'analyse des besoins, les spécifications, la conception, et la réalisation. La phase ascendante consiste elle en une validation de la conformité au cahier des charges (lequel peut avoir évolué en court de conception), un contrôle du fonctionnement du « produit », un contrôle de son intégration (déploiement en situation).

Je m'appuierais donc sur une juxtaposition de ces deux approches en fonction des axes stratégiques envisagés.

Ainsi, en phase préliminaire, je me suis attaché à déterminer la stratégie que je devais mettre en place pour conduire ce changement, au regard des axes stratégiques que j'ai déterminés.

²⁰ Le terme de cycle de production n'est sans doute pas le plus adapté au secteur social et médico-social. La production est ici, selon moi à entendre sous la notion de production d'une réflexion.

En m'appuyant sur une carte euristique (Annexe 6), j'ai déterminé l'ensemble des tâches à mener pour répondre à chacun des objectifs à atteindre. Par la suite en m'appuyant sur les ressources internes de l'association (salariées, bénévoles, membre du CA, etc.), mais également externe (chargés de mission, stagiaires, etc.) j'ai déterminé les personnes impliquées et j'ai structuré quatre groupes opérationnels, un par axe.

Ces quatre groupes opérationnels développent donc chacun un axe et c'est bien l'aboutissement conjoint de ces quatre axes qui me permettra d'atteindre mon objectif final, la création d'une Maison des Familles dont l'objet premier est de permettre le développement du pouvoir d'agir des familles accueillies. Afin de conserver une vision globale de la temporalité me séparant de l'objectif final, je m'appuierais sur un outil inspiré du modèle de Gantt. De plus, il constituera également un outil de communication interne permettant de créer un lien d'information entre les différents groupes opérationnels.

Enfin, partant des quatre axes stratégiques, j'ai défini les objectifs principaux qui y répondaient. J'ai déterminé un certain nombre d'objectifs secondaires auxquels j'ai rattaché les actions que les groupes opérationnels auraient à mener afin de les atteindre. J'ai établi un certain nombre de critères me permettant d'évaluer ces actions. Ces critères devant répondre, en phase d'évaluation, à des indicateurs de réussite objectivables.

J'ai établi et commencé à déployer le plan d'action et la démarche managériale que je présente ici à partir de juin 2021. Un certain nombre d'étapes et d'actions ont d'ores et déjà été menées. Je présenterai donc ici ma stratégie à l'œuvre depuis cette période en associant, axe par axe, une démarche introspective sur mon projet, afin de décrire les processus d'adaptation qu'il m'a fallu mettre en place, de mettre en évidence certaines plus-values, conformément à la démarche d'évaluation annoncée.

3.1.2 Une nécessaire délégation opérationnelle et décisionnelle.

Avant d'initier toute démarche de projection de pilotage de ce projet, j'ai, de ma place de directeur du obtenir en premier lieu l'aval de mon Conseil d'administration. Pour cela j'ai proposé une réunion au bureau de l'association en avril 2021. Au cours de celle-ci j'ai présenté mon diagnostic, et les enjeux pour l'association de pouvoir adapter ses réponses. Je me suis ensuite appuyé sur la carte euristique (annexe 6). Cet outil m'accompagne de longue date dans les projets que je dois porter, quelle qu'en soit l'ampleur. Il me permet en phase initiale de réflexion de poser l'ensemble des actions à déployer à partir d'un objectif défini. Des solutions logicielles facilitent aujourd'hui grandement l'établissement de ces cartes mentales.

En outre, en termes de présentation il s'agit d'une représentation visuelle facilement transmissible et accessible. Elle m'a donc permis d'illustrer mes propos devant le Conseil d'administration et de donner à voir les nécessaires cheminements à déployer.

Par la suite, il m'a été demandé, sous une échéance d'un mois, d'être en mesure de présenter dans une note de cadrage, la stratégie qui serait la mienne, le pilotage envisagé, tout en présentant une analyse des ressources humaines disponibles et nécessaires, ainsi qu'une projection temporelle du projet. En outre, aux vues de la taille de l'association et de ses habitudes de gouvernance (grande délégation à la direction, mais nécessité d'être toujours étroitement informée et associée) il m'a été demandé que cette projection d'action permette au Conseil d'administration d'être étroitement impliqué dans ce développement de projet. J'ai ainsi présenté les éléments abordés plus haut au mois de mai 2021. Par la suite, la réunion de bureau du mois de juin 2021 a été l'occasion d'acter la délégation nécessaire à la conduite du projet.

3.1.3 Le mode de pilotage, les besoins humains, les partenariats.

Ma stratégie de pilotage s'appuie donc sur l'articulation de 4 groupes de travail opérationnels. Ces groupes travaillent distinctement les uns des autres, chacun au déploiement de l'un des 4 axes stratégiques. Je dirige chacun des groupes. Les instances de validation sont, en fonction des enjeux, soit moi en qualité de chef de projet, soit le comité de pilotage. Celui-ci se compose notamment de certains membres du bureau. Ce choix permet de faciliter l'articulation entre l'opérationnalité et le conseil d'administration de l'association.

Je souhaite avant tout me prémunir d'une conduite de projet qui revêtirait une logique de silos. Effectivement, les 4 axes stratégiques pouvant sembler éloignés les uns des autres, des outils de communication interne sont créés afin de conserver la synergie globale du projet. Bien que chaque groupe opérationnel déploie un axe stratégique spécifique, la temporalité de la globalité du projet dépend bien de l'interdépendance et de la complémentarité des différents axes. Il s'agit là d'une orchestration qu'il me revient d'assurer. Ainsi, je mènerais régulièrement, à raison d'une fois par mois, des réunions transverses regroupant les 4 groupes opérationnels. Ces réunions auront comme objectif la mise en commun de l'état général d'avancée du projet, les freins rencontrés et leurs impacts notamment en termes d'échéances. Parmi les outils utiles pour entretenir cette synergie, je m'appuierai sur un outil inspiré du diagramme de Gantt de l'ensemble du projet.

La constitution des groupes opérationnels nécessitera de faire appel à certaines compétences internes de l'association, (salariés, membres du CA, etc.) mais également me demandera de pouvoir m'appuyer sur des compétences externes (prestataires, stagiaires, etc.). (Annexe 5) Dans cette organisation des ressources et des compétences nécessaires à la constitution de ces groupes, je sais pouvoir m'appuyer sur des forces internes présentes au sein de l'association, mais je sais que je devrais également trouver des ressources externes, soit en tant que personnes porteuses de compétences, soit en tant qu'institutions.

L'exercice de l'année 2020 a généré un résultat positif notamment via une sous-utilisation du compte 64 (compte de rémunération du personnel) par suite de la baisse d'activité liée à la période de pandémie. Ces excédents non pas été repris par la DRIHL du Val-de-Marne. Je peux ainsi compter sur ces excédents pour financer une partie des ressources externes.

La présentation de la constitution des groupes opérationnels présentée en annexe 5 met en évidence mes besoins au regard des missions de chaque groupe.

Besoins humains :

- Personne ressource Gestion de projet → 2 personnes dont un membres du CA
- Personne ressource ESS → 1 Membre du CA (Mme Amélie S.)
- Personne ressource Levée de fonds → 1 personne via Passerelle et compétence
- Maitrise d'ouvrage → Architecte. Via la Fondation Abbé Pierre
- Chargée de mission AAP → Recrutement CDD à envisager
- Coordination Maison des familles → Recrutement à envisager (Potentiellement la même personne que la chargée de mission AAP)
- Référent communication → Stagiaire fin de cycle
- Stagiaire CESF → Recrutement à envisager
- Éducateur de Jeune Enfants → Recrutement à envisager
- Conseillère en économie sociale et solidaire → Évolution en interne d'une CESF

Ressources partenariales :

Un certain nombre de ressources partenariales sont à trouver. L'objectif étant d'une part méthodologique (s'appuyer sur des compétences spécifiques, un savoir-faire), et de légitimation de la démarche (s'appuyer sur des compétences avérées et reconnues).

➤ CapaCités.

Développeur de processus participatifs s'appuyant sur les ressources locales, CapaCités met en place pour chaque mission une démarche spécifique au territoire concerné. Ils sont impliqués sur des missions de maîtrise d'œuvre urbaine et sociale (MOUS), notamment auprès du département de Seine Saint Denis.

J'ai rencontré une première fois, en février 2022, les représentantes de cette structure qui définissent leur action en ces termes : « *Nous proposons des démarches, des cadres et des outils pour un travail partagé sur le bien commun dans lesquelles parties prenantes – dans toute leur diversité – trouvent une expression dans la cité. Pour coproduire une ville durable, CapaCités se donne l'ambition de passer des rapports de force et de pouvoir à des liens de puissance collective et collaborative.* » (CapaCités, s.d.).

Je m'appuierai sur le savoir-faire spécifique de cette structure afin d'envisager un accompagnement à la mise en œuvre de la démarche participative incluse au projet, pour d'une part la co-construction avec les mères du projet social de la Maison des familles, mais également pour la création d'une association fille dans le cadre du développement du pressing solidaire et des ateliers cuisines du monde, au cœur de l'axe ESS du projet. Une convention de partenariat est en cours d'élaboration, assortie d'un programme d'intervention.

➤ Passerelles et compétences

Cette association (Association Passerelles et compétences, s.d.) s'est donnée depuis 2002 comme objet d'aider les associations de solidarité à développer leurs projets en leur proposant des bénévoles à forte expertise. Je me suis rapproché de cette structure afin de répondre à certains besoins humains dans le cadre du développement du projet. Effectivement, je souhaite hybrider les moyens financiers du projet. Je pense trouver au sein d'un partenariat avec cette association des compétences expertes bénévoles. A ce jour, aucun partenariat n'est encore établi. Idéalement, je souhaite pouvoir obtenir l'affectation deux personnes « passerelles » aux compétences spécifiques. L'une en gestion de projet, l'autre en levée de fonds. Cela me permet d'intégrer une personne extérieure à l'association au comité de pilotage. Ce regard extérieur et critique est pour moi une assurance d'ouverture de la réflexion.

Les comptes de résultats positifs des années n-1 et n-2 et non repris par notre tarificateur pour donner suite à un dialogue de gestion me permettent de réaffecter ces fonds afin de financer certaines prestations externalisées. Néanmoins, la possibilité de m'appuyer sur des ressources bénévoles est un atout majeur afin d'assurer l'équilibre financier de la phase de développement de projet.

➤ ANSA

L'Agence Nationale des Solidarités Actives présente en première page de son site Internet son objet de la manière suivante : « Au service de la lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion. Participer activement au déploiement de l'innovation et de l'expérimentation sociale aux côtés de l'État, collectivités territoriales, institutions publiques, entreprises, fondations, associations et personnes concernées. » (Agence Nationale des Solidarités Actives, s.d.).

Parmi ses principes d'actions, l'agence se donne comme mission de favoriser la participation et le développement du pouvoir d'agir des personnes concernées par les politiques de solidarité. Ainsi, l'ANSA m'apparaît comme un partenaire primordial dans l'accompagnement à l'émergence de notre nouveau service. La formalisation d'un partenariat nous assurera un allier de taille en termes de capitalisation et d'essaimage de notre action. Le terme de recherche-action est dû à Lewin. Celui-ci a proposé qu'à travers cette approche, des avancées théoriques sont possibles en même temps que des changements sociaux. Michèle Catroux nous rappelle que cette démarche « contribue à faciliter l'identification d'un problème ou l'émergence d'une question saillante et la résolution de ceux-ci par la mise en place de stratégies visant à l'amélioration d'une situation insatisfaisante pour chacun des participants. » (Catroux, 2002; Catroux, 2002)

3.1.4 Conduite de projet : quel management ?

Je définirais le management comme la capacité à structurer les diverses ressources d'une organisation dans une recherche d'optimisation, et de valorisation de celles-ci. L'objectif affiché étant de permettre, dans une logique de rationalisation, la pérennisation de l'organisation, et ainsi d'atteindre des objectifs définis (production) nécessaires à son évolution. La notion de stratégie est donc indissociable de l'approche managériale, laquelle ne peut s'envisager sans intégrer la place de l'organisation au sein de systèmes mouvants et instables. Le management se doit donc d'être à l'écoute des fluctuations de son écosystème environnemental (veille) et d'être en mesure de s'adapter à celles-ci.

J'emprunterais à Baptiste Rappin sa présentation étymologique du terme : « *« Management » provient du verbe italien « maneggiare » qui correspond au verbe français « manier », voire « manipuler », qui doivent tous deux leur radical au nom latin « manus » : la « main ». Celui-ci donne par exemple sa forme au verbe « mando » (« manus dare ») qui signifie « confier à quelqu'un la tâche de, donner un mandat de », autant d'opérations de délégation ou de représentation dans lesquelles on perçoit le geste de la main qui accorde et donne la procuration. Une telle étymologie incite à interroger la place de la main*

dans le travail ainsi que dans cette forme historique d'organisation du travail qu'est le management. » (Rappin, 2017)

Patrick Lefèvre, quant à lui le définit comme « *l'art de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler* » (Lefèvre, 2002)

Le management apparaît à la fin des années 50 en Amérique et se pose en alternative aux modèles charismatiques et paternalistes. L'école dite classique, incarnée par Weber, Taylor et Fayol est plus adaptée aux systèmes clos, et aux environnements stables. Inscrite dans une logique productiviste et descendante, il s'agit de l'école de « l'organisation rationnelle légale » de Weber dans laquelle, « l'unité de commandement constitue la base légale » (Fayol). Cette conception bureaucratique présuppose un comportement rationnel des acteurs, exclusivement au service de l'organisation et ne prend pas en considération les jeux de pouvoir individuels nécessairement à l'œuvre dans toute organisation humaine.

L'intégration du facteur humain dans la représentation des organisations sera opérée dans l'ouverture du champ de la motivation (Mayo) et celui de la dynamique des groupes (Lewin). Ce dernier intégrera notamment les phénomènes de leadership et la dynamique des groupes restreints. Ces évolutions de perceptions, dépassant l'évidence d'une structuration exclusivement productiviste donneront lieu à l'école des relations humaines.

L'évolution du management est étroitement liée à l'évolution de la représentation des organisations, tant d'un point de vue de leurs fonctionnements internes et des jeux d'acteurs à l'œuvre que de l'intégration dans ces représentations de leur écosystème traduit en contraintes et opportunités externes. H. Mintzberg définira l'organisation comme « *un ensemble de personnes entreprenant une action collective à la poursuite d'une action commune* » (Mintzberg, 2006) et il reviendra donc au manager d'orchestrer et d'optimiser ces ressources humaines dans le but d'atteindre la réussite de l'action poursuivie. Crozier, quant à lui met en avant une dimension plus technique quand il propose la définition suivante : « *ensemble constitué en vue d'atteindre un but clairement défini, et ayant à sa disposition toute une série de procédés et de contrôles contraignants, permettant d'assurer la subordination de tous ces moyens, y compris des ressources humaines, à l'accomplissement de ce but et impliquant la nécessité d'unir les efforts d'un individu à celui des autres.* » Ainsi, Crozier dépasse la vision de Mintzberg en précisant les nécessaires besoins de contrôles et de subordination. Bien que la notion de management évolue, il n'en

reste pas moins que diriger suppose l'utilisation de moyens, le contrôle de ceux-ci tout en étant en mesure de montrer la direction.

L'école des relations humaines aboutira par la suite à celle du management participatif. Celui-ci est né de l'intégration de la nécessité de prendre en compte les facteurs humains afin d'en optimiser l'impact sur l'organisation et son fonctionnement. Ce type de management s'intéresse, notamment, à la construction des organigrammes, à l'écoute des relations sociales et aux processus de motivations. Il vise à intégrer les jeux d'acteurs plus qu'à les contrôler ou les garder à distance. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), le développement de démarches liées à la qualité de vie au travail (QVT), ou encore la direction participative par objectifs (DPPO) en sont des expressions. S'appuyant sur la mise en œuvre de processus de délégation et de consultation, ce mode de direction d'organisation suppose l'accompagnement vers la responsabilité et l'autonomie des acteurs. En outre, les démarches projets se sont largement appuyées sur cette conception du management, alliant délégation et horizontalité opérationnelle.

Le management consiste donc bien à fixer des objectifs stratégiques et opérationnels, mettre en œuvre les moyens, notamment humains, pour les atteindre, au sein d'une relation de subordination, et à en contrôler la mise en œuvre et les résultats obtenus. Ces objectifs doivent pouvoir s'appuyer pour être atteints sur une approche consultative et/ou participative, et sur une capacité de délégation propre à rendre les ressources humaines non plus seulement exécutantes mais bel et bien pensantes.

Dans le cadre du pilotage de projet présenté ici, au vu des différentes méthodes de conduite de projet adoptées, mon management devra être à la croisée des chemins et déterminé entre autres par les modalités de gestion de projets précédemment évoquées.

Ainsi, les axes 1 et 3, conduit sur le principe de la méthode AGILE m'invite à développer un management collaboratif, lequel me permettra, par un investissement et une implication accrues de mes collaborateurs, une prise de décision concertée et rapide.

Les axes 2 et 4, par le travail de co-construction qu'ils supposent, nécessiteront que je parvienne à mettre en place et/ou insuffler cette capacité de mise en place auprès notamment des familles des relations propices au dialogue et à la participation de tous à des problématiques et réflexions communes. Ainsi, dans ce dernier cas mon choix se portera naturellement sur un management de type participatif. L'approche participative du management sera alors pour moi, du point de vue des groupes opérationnels que je dirige une manière d'amener les groupes à développer eux même une démarche participative.

Ainsi, par cette approche managériale, mon objectif est de favoriser le développement du pouvoir d'agir de mes collaborateurs afin de les inciter en retour à s'inscrire eux-mêmes dans une démarche de développement du pouvoir d'agir des familles.

Le management adopté doit avant tout permettre d'assurer les conditions de l'innovation et du développement. Cette approche me permettra de favoriser le déploiement des compétences qu'il me faut aller chercher et organiser entre elles.

3.1.5 L'approche SMART comme outil de détermination des objectifs spécifiques.

Mon plan d'action part donc de l'objectif principal que le CA par délégation m'a fixé et qui vise à développer une adaptation de l'action afin de répondre à la problématique décrite. Pour atteindre cet objectif principal, j'ai déterminé 4 objectifs spécifiques que j'ai présenté en amont. Ces quatre objectifs spécifiques se déclinent par la suite en objectifs secondaires auxquels seront rattachés de actions concrètes et précises permettant de les atteindre. Mes objectifs secondaires, pour pouvoir correspondre à des actions, se doivent de répondre à un processus de définition précis. Pour pouvoir valider leur opérationnalité, je m'appuie sur le modèle SMART.

Nous devons le modèle SMART à Peter Drucker qui le premier en pose les fondements en 1954. Par la suite, l'acronyme sera utilisé pour la première fois par George T. Doran dans un article intitulé « There's a S.M.A.R.T way to write management goals and objectives », publié en 1981.

L'acronyme nous renseigne sur ce que doivent être des objectifs SMART, à savoir : tout à la fois Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalisables et Temporellement définis.

Ainsi, pour que mes objectifs soient **spécifiques**, ils se doivent d'être simples, énoncés de manière suffisamment claire pour que les actions à mener pour les atteindre apparaissent de manière évidente. Des objectifs **mesurables** me permettront d'élaborer des indicateurs de performances nécessaires pour l'évaluation continue du projet. Ils se doivent également d'être **atteignables**. Cette notion est à entendre comme une interrogation de la capacité que mes équipes et moi avons d'atteindre cet objectif. La surdimension d'un projet est effectivement un facteur d'échec. De plus, la dimension atteignable d'un objectif agit comme un élément motivant pour les équipes impliquées. La notion de **réalisable** va, quant à elle venir questionner la pertinence de l'objectif au regard de l'environnement qui est le mien. Qu'elle est l'adéquation entre mon objectif et mon écosystème interne et externe ? Enfin, mes objectifs doivent s'inscrire dans une

temporalité définie et cohérente. Je m'appuie sur cette temporalité car elle est d'une part incontournable, mais surtout dès lors que l'objectif est atteignable, elle agit comme facteur d'engagement des équipes tant elle permet de donner un rythme au projet.

L'utilisation d'une méthode SMART dans la détermination de mes objectifs spécifiques est ainsi un élément stratégique pour m'assurer qu'ils seront atteints. Je m'appuie donc sur ce mode de détermination comme outil de management fort du projet.

Les objectifs principaux qui déclinent les axes stratégiques du projet

| Assurer le financement de l'innovation sociale | Initier l'action dans l'existant | Implanter le projet dans de nouveaux locaux | Développer l'ESS au sein du projet |
|--|---|---|---|
| Objectifs principaux | Objectifs principaux | Objectifs principaux | Objectifs principaux |
| 1) Définir nos besoins et être en mesure de communiquer sur ceux-ci. | 1) Mettre en place un incubateur | 1) Trouver un local d'implantation | 1) Créer une association fille portée par les bénéficiaires |
| 2) Hybridier les ressources d'investissement et de fonctionnement. | 2) Développer un réseau spécifique au projet | 2) Mettre en œuvre la rénovation | 2) Développer le Pressing Solidaire |
| 3) Préparer la transition à cinq ans vers un modèle économique pérenne | 3) Co-construire le projet social de la MdF | 3) Mettre en conformité le nouveau lieu d'accueil | 3) Développer des Ateliers Cuisine du Monde |
| | 4) Préparer le changement d'échelle et le déploiement dans la MdF | | |

Comme évoqué précédemment, j'ai obtenu une délégation de conduite de projet par mon Conseil d'administration en juin 2021. Fort de mes réflexions préliminaires, j'ai donc pu entrer dès le mois de juin pleinement dans cette conduite. Je vais donc à présent présenter la manière donc chacun des axes a été pensé depuis cette date et effectuer un bilan d'étape des avancées à l'heure de la rédaction de ces lignes.

3.2 Les 4 axes stratégiques en développement.

3.2.1 Axe 1 : assurer le financement de l'innovation sociale.

La conduite de l'axe 1 est présentée de manière détaillée en annexe 7. Les objectifs spécifiques associés aux objectifs principaux précédemment exposés à ceux-ci sont les suivants :

- Définir nos besoins et être en mesure de les communiquer.
- Recenser les besoins d'investissement du projet
- Établir un budget de fonctionnement
- Réaliser un business plan
- Présenter une synthèse de la projection financière

- Hybrider les ressources d'investissement et de fonctionnement.
- Identifier et répondre aux AAP en lien avec le projet
- Identifier et approcher des financeurs privés inscrits sur le secteur correspondant
- Solliciter les partenaires financeurs institutionnels

- Préparer la transition à cinq ans vers un modèle économique pérenne.
- Initier une démarche de recherche/action

Le groupe de travail, sera constitué de 5 personnes : une chargée de mission, la secrétaire de direction, un conseiller expert en gestion de projet, un référent communication et moi-même.

Le poste de la secrétaire de direction est d'ores et déjà financé par une dotation exceptionnelle de la DRIHL visant à venir en soutien à l'activité de domiciliation administrative des accueils de jour. Le poste de chargée de mission AAP sera financé via une partie du résultat excédentaire non repris par l'autorité de contrôle comme évoqué précédemment. Le conseiller expert en gestion de projet sera recherché soit auprès de l'association Passerelle et Compétences, soit en intra au niveau de notre Conseil d'administration. Enfin, le référent communication sera recruté dans le cadre d'un stage d'une école de communication et aura comme rôle la création de documents de communication.

Avant de rechercher les sources de financement à solliciter pour la création du nouveau service, il est nécessaire de connaître nos besoins, tant du point de vue de l'investissement que du fonctionnement. Cette projection sera, dans un premier temps, approximative et sera progressivement affinée. Pour cela, je m'appuierai sur une extrapolation à partir des investissements effectués en 2017 lors de la création de la Pension de Famille, en y incluant les frais de la rénovation que nous avons mise en place. D'un point de vue du budget de fonctionnement, une projection sera réalisée à partir du budget de fonctionnement de l'Accueil de jour. Cette projection se basera sur une capacité d'accueil à l'ouverture de la Maison des familles et devra inclure une montée en charge

progressive. En outre, ces éléments de projections seront un point de départ pour des négociations à venir auprès des potentiels partenaires financeurs. J'ai d'ores et déjà pu faire valider cette première projection par le Conseil d'administration. Une présentation du budget prévisionnel de fonctionnement et d'investissement est proposée en annexe. (Annexes 8, 9 et 10)

Les réponses aux AAP sont une mécanique qu'il nous a fallu apprendre et maîtriser. Effectivement, l'association La Halte Fontenaysienne doit ses fonds de fonctionnement à des subventions annuelles de l'État et du Département. Le fait d'hybrider nos ressources constitue donc bien une innovation dans notre manière de fonctionner. Entre la publication d'un AAP et la fin du délai de candidature, il est nécessaire de pouvoir faire preuve d'une réactivité certaine, les délais étant parfois très courts. Il est possible d'y voir également une stratégie. J'ai donc mis en place une procédure de réponse en 6 étapes à la suite de la prise de connaissance d'un AAP par la chargée de mission.

- 1) Vérification que l'objet de l'association et du projet sont conformes aux attendus
- 2) Diffusion de l'AAP au groupe opérationnel et rédaction d'une présentation rapide en attente d'une validation par le groupe opérationnel
- 3) Réponse à l'AAP par la chargée de mission et diffusion au conseil expert d'une note de cadrage budgétaire
- 4) Adaptation des produits de communication / business plan
- 5) Correction par la secrétaire de direction
- 6) Validation finale et envoi de la réponse.

Grace au travail mené par la chargée de mission recrutée en juin 2021 nous avons d'ores et déjà pu répondre à un certain nombre d'AAP, parmi lesquels celui de France Relance au titre de fonds d'investissement dont l'issue a été favorable, à hauteur de 100.000€ et un Appel à projet de la fondation L'Oréal est, à l'heure où j'écris ces lignes, toujours à l'étude, mais le dossier a été validé.

L'approche de financeurs privés et de fondations, en dehors des réponses au AAP est une part importante et complexe de la démarche. Effectivement, ces financeurs sont bien souvent très sollicités et parvenir à approcher les décideurs n'est pas simple. Là encore, une adaptation est nécessaire. Ainsi, à l'été 2021, la Fondation Abbé Pierre à qui j'avais exposé en amont notre intention de création du service m'a mis en relation avec l'un de ses grands donateurs : le fonds de dotation DAPAT, personne morale de droit privé à

but non lucratif. Le Fonds de Dotation a reçu à sa création des donations des fondateurs, apportées à titre gratuit et irrévocable.

Le fonds de dotation a opté pour la qualification d'investisseurs professionnels qui lui permet d'optimiser les revenus de ses capitaux (notamment en investissant dans des valeurs mobilières). Ce sont ces revenus qui sont utilisés pour développer ses propres actions et soutenir tout organisme à but non lucratif qui agit en faveur de la mission choisie par DAPAT : lutter contre l'exclusion, l'isolement et la pauvreté des mères SDF et de toutes les femmes en détresse.²¹ J'ai ainsi présenté en juillet 2021 le projet (Dossier de communication en annexe) au président de ce fonds, Monsieur De G. Celui-ci a été convaincu du bien-fondé de nos intentions et nous a soutenu devant son comité directeur en septembre 2021. Le projet a ainsi obtenu, en octobre 2022, un accord de principe de soutien de la part de DAPAT sous la forme d'une subvention de fonctionnement à hauteur de 100.000 € par an pour une durée de cinq ans, l'octroi de cette subvention étant subordonné à l'ouverture effective de la Maison des Familles.

J'ai également pu solliciter notre interlocuteur habituel au niveau de la DRIHL du Val-de-Marne et ai été en mesure d'obtenir en septembre 2021 le financement pérenne d'un poste à hauteur de 50.000€ annuel (ce financement étant conditionné bien sûr à l'ouverture effective du service).

Enfin, une convention de fonctionnement avec la DRIEETS me permet de bénéficier sur l'année N d'un financement de fonctionnement de 30.000€.

Le réseau des Maisons des Familles agréé par les Apprentis d'Auteuil et le mouvement Caritas bénéficie d'un financement par la CAF au titre que ces services correspondent à des LEAP. J'ai sollicité une rencontre en visio-conférence avec la personne en charge des LEAP auprès de la Caisse d'Allocation Familiale du Val de Marne en mars 2022. Bien qu'aucune convention ne soit, pour l'heure, établie, il pourrait être envisageable d'obtenir l'agrément LEAP et donc de financer partiellement le fonctionnement.

Ainsi, le financement de fonctionnement, tel qu'il se préfigure à ce stade est encourageant car il allie des fonds privés pour la majeure partie, mais laisse une place néanmoins à des subventions publiques. Pour autant, il n'est pas équilibré. Il est donc indispensable de trouver d'autres intrants privés, ou des fonds publics. Enfin, les dotations

²¹ <https://www.dapat.fr/vocation/> Visité le 02 juin 2022

privées nous placent dans une temporalité à 5 ans, échéance à laquelle un équilibre pérenne devra être trouvé. Le travail à déployer avec l'ANSA afin de présenter à cette échéance un bilan de recherche/action est indispensable afin de parvenir à terme à convaincre les financeurs institutionnels de pérenniser le modèle. A ce jour la démarche est naissante et un calendrier de réflexion sur la méthode est en place. Celui-ci devrait aboutir à l'échéance d'octobre 2022 à un démarrage de la démarche, intégrant une méthodologie proposée par l'ANSA et un déploiement à court, moyen et long terme.

3.2.2 Axe 2 : Initier l'action dans l'existant afin de nourrir l'expérience pour préparer le déploiement

La conduite de l'axe 2 est présentée de manière détaillée en annexe 11.

Les objectifs principaux poursuivis, ainsi que les objectifs spécifiques associés à ceux-ci sont les suivants :

- Initier l'action dans l'existant
 - Densifier le lien avec les familles et élargir le diagnostic
 - Modéliser l'action en interne en répondant à petite échelle aux besoins identifiés
 - Créer un premier incubateur de l'action

- Développer un réseau spécifique au projet
 - Créer un réseau d'intervenants
 - Mettre en place une dynamique de testing
 - Fédérer un réseau de bénévoles

- Co-construire le projet d'établissement de la Maison des Famille
 - Identifier les besoins exprimés et observés des partenaires du territoire
 - Se nourrir d'expériences similaires ou approchantes
 - Mettre en place une démarche de co-construction avec les familles
 - Finaliser le projet d'établissement

- Préparer le changement d'échelle
 - Recruter les salariés
 - Finaliser les modalités d'orientations
 - Réalisation du DUERP

Le groupe de travail, sera constitué de quatre personnes : une coordinatrice, une Conseillère en Économie Sociale et Familiale, un(e) stagiaire CESF, un(e) volontaire en Service Civique et moi-même.

Le poste de coordinatrice sera financé dans un premier temps sur fond propres de l'association. La Conseillère en Économie Sociale et Familiale est quant à elle déjà salariée de l'association et intervient au sein de l'Accueil de Jour. Son intégration dans l'équipe de la Maison des Familles et sa place au sein du développement de l'axe 2 est rendu possible dans une logique de mutualisation des moyens entre l'Accueil de jour et le projet en développement. Cette mutualisation a été validée par l'autorité de contrôle. Le/la stagiaire CESF sera un(e) étudiant(e) en stage et/ou en contrat d'apprentissage. Les stages sont d'une durée habituellement de 16 semaines, plusieurs stagiaires seront envisagées. Enfin, dans la perspective du développement de ce projet, j'ai obtenu pour l'association un agrément Service Civique pour une mission d'une durée d'un an. Le/la volontaire recrutée me permettra d'avoir un soutien humain notamment pour les phases d'initiation de l'action à moyen terme.

L'Accueil de jour dispose d'un certain nombre d'équipements (laverie, cuisine) qui permettront d'entrer dans une logique de services qui répondent en partie aux besoins premiers identifiés. Pour rendre ces temps possibles, un travail de réorganisation des plannings de fonctionnement de l'Accueil de jour a été nécessaire de sorte que des temps dédiés au public visé par l'action puissent se mettre à l'œuvre. Ainsi, à partir du mois de janvier 2022 avons-nous pu inaugurer les « *après-midis des familles* » qui se tiendront les vendredis.

L'initiation de l'action dans l'existant me permettra de mettre en œuvre à court terme ce qui prévaudra lors du déploiement du projet dans le local que nous aurons réussi à obtenir. Ainsi, nous nous baserons sur un retour expérientiel partagé avec les familles, de nature à envisager progressivement le projet d'établissement de la Maison des Familles d'une part et d'autre part à alimenter la démarche de recherche-action.

La création du réseau d'intervenants aura pour objectif d'approcher un certain nombre de professionnels vacataires dont les actions s'intègrent dans les axes que nous souhaitons développer (socio-esthéticiennes, sophrologues, nutritionnistes, intervenants en socio-langues, etc.) Ce réseau sera invité à intégrer progressivement les après-midis des familles dans une logique de testing. Nous proposerons ainsi des cycles d'interventions sur quelques après-midis seulement afin de présenter les actions possibles aux familles et définir les axes qui répondent le mieux aux attentes et aux besoins.

Ces après-midis seront aussi le lieu de la mise en œuvre d'une réflexion conduite par le partenaire CapaCités comme présenté en amont dans une démarche de réflexion sur le futur projet d'établissement.

A ce stade je n'ai pas pu intégrer d'EJE dans le groupe porteur de l'axe 2. Effectivement, les financements, notamment celui de la DRIHL, et fonds qui me permettront de le faire ne seront effectifs qu'à l'ouverture de la Maison des Familles. Dans les faits, ce recrutement aura lieu quelques mois en amont, sur une base de front propres afin d'intégrer cette personne en amont. Pour l'heure, l'absence de ce poste au cours des *Après-midi des familles* met en évidence une réelle question dans la gestion des enfants qui accompagnent leurs parents. Dans cette phase expérientielle, je m'appuie sur le réseau de bénévoles préexistant au sein de l'Accueil de jour pour venir en soutien, notamment à la prise en charge des enfants.

L'observation que je porte, après quelques mois d'activité, est la question de la responsabilité des enfants présents. La Maison des Familles n'aura pas pour vocation d'assurer la prise en charge des enfants. Aucune demande d'agrément en ce sens ne sera faite et bien que la rénovation des locaux à venir prendra la présence d'enfants en considération, les normes seront celles d'un ERP classe 5. Or, au cours des *Après-midis des familles*, j'observe que les mères, décontextualisées de leurs espaces de vie de neuf mètres carrés au sein des hôtels se saisissent pleinement de ces temps offerts et se reposent très largement sur le personnel de l'association pour l'encadrement de leurs enfants. Il nous sera donc impératif de travailler avec elles sur cette notion de responsabilité et de la manière dont celle-ci devra se co-porter entre membres de l'équipe et parents.

Enfin, afin de se nourrir d'expériences existantes, j'ai demandé au groupe opérationnel en charge de l'axe 2 d'aller à la rencontre d'autres lieux proches de notre projet. Ces rencontres devront pouvoir s'organiser, avec certaines familles accueillies, notamment celles dont les enfants sont scolarisés, nous permettant de mettre en place ces visites plus aisément, sans les enfants. Elles viendront nourrir notre réflexion, nous éclairant sur certains écueils que d'autres ont pu rencontrer, ou au contraire prendre en considération les expériences efficientes que ces structures auront mises en place. Ces rencontres n'auront pas lieu avant l'automne 2022. Effectivement, pour comparer nos actions à celles de ces lieux existants, nous devons nous même avoir une certaine expérience.

Les trois lieux envisagés pour l'instant sont l'ESI Famille du réseau de la Fondation Abbé Pierre et qui bénéficie, comme La Halte Fontenaysienne du label « Boutique

Solidarité », la Maison des Familles du CASP de Paris dont j'ai pu me rapprocher grâce à Monsieur Livio T. , formateur CAFDES de l'Irts de Parmentier avec qui j'ai pu échanger sur le projet que je développe, et enfin l'une des Maisons des Familles du réseau Caritas, établissement connu de l'une des administratrices de La Halte Fontenaysienne, Madame Amélie S. Ces rencontres nourriront la réflexion menée avec CapaCité.

3.2.3 Axe 3 : Implanter le projet dans de nouveaux locaux

La conduite de l'axe 3 est présentée de manière détaillée en annexe 12.

Les objectifs principaux poursuivis, ainsi que les objectifs spécifiques associés à ceux-ci sont les suivants :

- Trouver un local d'implantation
 - Établir un cahier des charges du lieu
 - Définir une zone d'implantation
 - Financer l'acquisition

- Mettre en œuvre la rénovation et l'adaptation
 - Au regard du local et du projet social, établir un cahier des charges de la rénovation
 - Financer la rénovation
 - Déployer la maîtrise d'ouvrage

- Mettre en conformité le lieu d'accueil

Le groupe de travail, sera constitué de 5 personnes : une architecte, un conseiller expert projet, la coordinatrice de la Maison des Familles, la chargée de mission AAP et moi-même.

Je me suis appuyé sur mon réseau local afin d'être mis en relation avec un architecte sensibilisé à notre type de projet de rénovation. Ainsi, la Fondation Abbé Pierre m'a proposé l'un de leurs architectes. J'ai de plus pu obtenir de la Fondation Abbé Pierre une subvention exceptionnelle qui ne pourra pas dépasser 10 % du montant de la rénovation envisagée et sera plafonnée à 30.000 €. Le conseiller expert projet est quant à lui une ressource interne du conseil d'administration puisqu'ayant été pendant plusieurs années directrice du développement pour les Œuvres Falret.

Ce groupe de travail a dans un premier temps établi le cahier des charges du lieu recherché en prenant en compte un certain nombre de contraintes telles que la zone d'implantation (accessibilités vis-à-vis des transports, cœur de ville), des exigences du projet social vis-à-vis du bâti (grands plateaux plutôt que de nombreux étages), etc. J'ai sollicité Monsieur Gautray, maire de Fontenay-sous-Bois dans le cadre des préemptions de la ville sans succès. Par la suite, le cahier des charges a été transmis à l'ensemble des agences immobilières de la ville.

En novembre 2021, j'ai pu exposer au fonds de dotation DAPAT nos difficultés pour trouver un lieu d'activité, la perspective d'une location d'un local de type maison individuelle s'étant avérée peu propice. Effectivement, l'histoire de l'urbanisation de Fontenay-sous-Bois est telle que les pavillons sont en règles générales composés de plateaux de petites surfaces empilés en étages, rendant difficile le changement de destination d'un local d'habitation vers une adaptation ERP, notamment d'un point de vue de l'accessibilité PMR. Ainsi, dans le cadre d'un bail locatif, le projet aurait été contraint dans les nécessaires transformations pour adapter le bâti au projet social.

L'option d'achat a alors été suggérée par le fonds de dotation. L'association ne pouvait que difficilement se saisir seule d'une telle option pour des raisons financières. Une proposition de constitution d'une SCI entre le fonds de dotation et l'association a été envisagée, de sorte que l'emprunt (assuré par le fonds de dotation) soit supporté par la SCI, et remboursé par le loyer dû par l'association pour l'occupation du bien. Cette solution a également été écartée. Effectivement, dans la recherche d'un modèle financier viable pour le service à termes, il ne nous était alors pas possible de rembourser l'emprunt contracté par une SCI de droit privé via des subventions de fonctionnement publiques.

Je me suis alors tourné, en avril 2022, vers un autre partenaire de notre tête de réseau : Solifap, une société d'investissement solidaire créée par la Fondation Abbé Pierre et AG2R LA MONDIALE en 2014 qui œuvre dans le champ de l'ESS. Elle a pour objectif de mettre la finance solidaire au profit de projets portés par des associations qui luttent contre le mal-logement.

Mes échanges avec Monsieur Pierre-Yves P-S, responsable d'investissement chez Solifap ont rapidement été fructueux et le directoire nous assurait deux semaines après notre première rencontre de son soutien au projet en se proposant de se porter acquéreur d'un bien, lequel serait ensuite géré par une convention de bail emphytéotique, avec La Halte Fontenaysienne comme emphytéote. Quinze jours après cette décision, au début du mois de mai 2022, nous trouvions un bien à acquérir qui correspondait à nos attentes en termes de

surface, de disposition des espaces et des volumes et de localisation du bâti au regard des moyens de transports notamment.

Le 29 juin 2022 la promesse de vente était signée devant notaire entre Solifap et le vendeur du bien, et le même jour l'était la convention de bail emphytéotique. Une négociation avec Solifap nous permet enfin de geler le paiement des loyers à la date du début de l'activité, sous réserve que la durée des travaux de rénovation soit contenue dans un délai de 6 mois à partir de septembre 2022.

En outre, le bien immobilier, dont l'acquisition sera finalisée en septembre 2022 m'offre la possibilité d'envisager de déployer un nouvel axe de travail que je présenterai en propos conclusif.

Pour autant, et bien que l'obtention de ce bien grâce à l'intervention de Solifap soit une avancée considérable dans le projet, la mise en conformité du lieu d'accueil nécessite de répondre aux commissions d'urbanisme local d'une part et d'autre part à certaines commissions départementales, concernant notamment la sécurité incendie et l'accessibilité du lieu. L'obtention du statut d'ERP classe 5 dépendra quant à lui des services de l'État, représentés par la DRIHL du Val de Marne. Le projet se développant dans le Val-de-Marne, les différents interlocuteurs sont déjà connus et nous sommes connus par eux. Ceci sera un élément de mise en relation facilitant dans ces différentes démarches. Les recherches d'agrément ne pourront démarrer que lorsque deux éléments seront réunis : d'une part la signature du bail emphytéotique et d'autre part, l'acquisition effective et définitive du bien par Solifap, à partir de septembre 2022.

3.2.4 Axe 4 : Développer l'ESS au sein du projet.

L'axe 4 s'ancre dans un développement collaboratif du pouvoir d'agir des familles, inscrit dans une démarche de l'économie sociale et solidaire à travers trois objectifs :

- Permettre la création d'une association de familles
- Accompagner le développement des ateliers Cuisine du Monde
- Accompagner le développement du Pressing Solidaire

Cette quatrième direction du développement du projet nécessitera une temporalité plus grande. C'est la raison pour laquelle son déploiement n'est pas encore effectif à ce niveau du projet. Au cœur de la démarche de développement du pouvoir d'agir des familles

accueillies, il nécessite une capacité de celles-ci à penser que certaines choses sont possibles, à s'autoriser, à s'ancrer dans l'action.

La première étape en sera de proposer la création d'une instance, d'un espace, sous la forme d'une personne morale que les familles accueillies pourront organiser et gérer, et ce malgré leur statut administratif.

Yasmina Vierge, responsable du pôle vie associative de la CIMADE nous rappelle dans une interview donnée au site « associations mode d'emploi » que le statu de personne sans papier n'est pas incompatible avec une implication bénévole dans la vie associative. (Vierge, 2015) De plus, elle nous rappelle que « *L'article L.622-1 du Code de l'entrée et du séjour des étrangers et du droit d'asile précise que « toute personne qui aura, par aide directe ou indirecte, facilité ou tenté de faciliter l'entrée, la circulation ou le séjour irréguliers d'un étranger en France sera punie d'un emprisonnement de cinq ans et d'une amende de 30 000 euros ».* C'était ce que nous appelions le « délit de solidarité ». Heureusement, depuis 2012, un autre article du même code (l'article L.622-4) est venu corriger cela. Il indique : « *Ne peut donner lieu à des poursuites pénales [...] l'aide au séjour irrégulier d'un étranger lorsqu'elle est le fait [...] de toute personne physique ou morale, lorsque l'acte reproché n'a donné lieu à aucune contrepartie directe ou indirecte et consistait à fournir des conseils juridiques ou des prestations de restauration, d'hébergement ou de soins médicaux destinées à assurer des conditions de vie dignes et décentes à l'étranger, ou bien toute autre aide visant à préserver la dignité ou l'intégrité physique de celui-ci ».*

Je m'inspire pour imaginer cette action que l'on peut qualifier de citoyenne de l'expérience menée de 2015 à 2020 au sein du tiers lieu temporaire Les Grands Voisins de Paris (Yes We Camp, 2015) à l'occasion du démantèlement de l'hôpital Saint Vincent de Paul. Cette expérience s'est appuyée sur les volontés conjointes de 3 acteurs principaux, Plateau Urbain²², l'association Aurore²³ et l'association Yes we camp²⁴. Pendant 5 ans, le lieu a abrité un certain nombre de centres d'hébergement d'urgence et de réinsertion sociale (CHU et CHR), ainsi que des foyers de travailleurs migrants. Dans le même temps, il s'est agi de créer un lieu ouvert sur le quartier. L'association Aurore ayant la responsabilité de la gestion de ces centres, l'association Yes we camp avait, quant à elle, celle de faire émerger des initiatives collaboratives. Parmi celles-ci, une association dont l'objectif était la

²² Coopérative d'urbanisme transitoire, Plateau Urbain propose la mise à disposition d'espaces vacants pour les acteurs culturels, associatifs et de l'économie sociale et solidaire. www.plateau-urbain.com

²³ Créée en 1871, l'Association Aurore héberge, soigne et accompagne plus de 41000 personnes en situation de précarité ou d'exclusion sociale et professionnelle. <https://aurore.asso.fr/>

²⁴ « Nous oeuvrons pour aider à opérer une bascule d'attitude, pour permettre à chacun de devenir co-producteur local de services quotidiens. Il s'agit de mieux utiliser nos cohabitations pour faire émerger des réciprocity sociales » <https://yeswecamp.org>

création d'un food-truck. Un grand nombre des membres de celle-ci était en situation irrégulière. L'accompagnement à la construction de cette association ayant été porté par mesdames Pascaline M. et Fanny BL, toutes deux animatrices de démarche participative chez CapaCités et déjà impliquées dans le projet de la création de la Maison des Familles.

Ainsi, la perspective de voir émerger une association de familles usagères du service est dans la continuité de l'axe participatif mené dans la construction du projet social au sein de l'axe 2, lequel aura été en un sens préparatif à ce quatrième axe d'intervention. Il s'agit d'un aboutissement de celui-ci.

Cette perspective a déjà été évoquée et a recueilli un avis favorable de la part des quelques familles accueillies à l'occasion des *Après-midis des familles*. Au cours de réunions menées avec les familles accueillies, deux propositions ont été faites quant aux actions potentiellement déployées par cette association de familles. Elles s'appuient sur des équipements qui seront présents au sein de la Maison des Familles. Ces équipements comme présentés auront comme objet de répondre aux besoins mis en évidence lors du diagnostic initial : laver son linge et cuisiner.

C'est ainsi que la création d'un service de laverie solidaire et d'une cuisine solidaire, en réponse aux besoins exprimés par les familles hébergées à l'hôtel permettra de développer, dans une approche proche de l'Économie Sociale et Solidaire deux prestations ouvertes sur le territoire. Il s'agira d'une part de la création d'un pressing solidaire, lequel permettra sur un principe d'engagement de la part de la société civile à solliciter ce service de manière régulière. D'autre part, en s'appuyant sur la cuisine solidaire, nous proposerons la mise en place des Ateliers Cuisine du monde, ouverts aux habitants et habitantes de Fontenay-sous-Bois.

La temporalité de ces trois actions dépendra de la manière dont les équipes seront en mesure de développer la conscience du droit à l'action de la part des familles accueillies. Créer par nous-même ces deux entrées dans le champ de l'ESS que sont le pressing solidaire et les ateliers cuisine du monde n'est pas en soit un but poursuivi. S'il en était un, le sens pourrait en être questionné.

3.3 La communication.

3.3.1 État des lieux avant le déploiement du projet de Maison des Familles.

La communication interne : à l'endroit des équipes. Je m'appuie, sur une approche horizontale, sur les réunions institutionnelles mensuelles et leurs comptes rendus. Elles ont

comme vocation d'être soit des bilans d'étapes sur les axes de travail principaux de l'équipe ; soit des temps de co-construction avec les équipes sur différents points de réflexions nécessaires aux services. Dans une approche plus verticale, je m'appuie sur des notes de services d'une part et sur une lettre mensuelle d'information interne que je rédige, d'autre part.

La communication interne à l'endroit du conseil d'administration s'opère via des échanges directs avec le Président (réunion, mail, téléphone) ainsi que ma participation aux réunions de bureaux et aux réunions du Conseil d'administration. Par ailleurs, les réunions du bureau de l'association auxquelles je suis associé me permettent une communication directe avec le conseil d'administration.

La communication envers les partenaires se traduit principalement par la livraison de bilans d'actions demandés par les partenaires financeurs, ainsi que par les rapports financier, moral et d'activité annuels de l'association. A cela s'ajoutent les échanges directs avec ces partenaires.

La communication externe, apparaissant peu nécessaire jusqu'à présent, consiste principalement en un site Internet. La période de crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19 a été l'occasion de mettre sur pied un appel au don participatif qui a correspondu, en un sens, à un élément de communication. Cependant, sans stratégie ni organe dédié, l'association n'a pas su s'appuyer sur cet élan citoyen pour déployer sa communication externe.

3.3.2 Ce que le projet Maison des Familles doit changer en termes de stratégie de communication.

A) Plan de communication interne (Annexe 14)

La communication interne devra faire exister le projet de manière transverse au sein de l'association afin de fédérer ceux des acteurs qui ne seraient pas partie prenante de celui-ci. D'une part, les salariés des autres services vis à vis desquels il est important d'éviter l'apparition d'un sentiment de relégation (ce risque est d'autant plus présent que l'association est de petite taille et que le management y est de proximité.). D'autre part, la communication doit également inclure les bénévoles et adhérents car bon nombre d'entre eux appartiennent au territoire et sont de potentiels ambassadeurs de notre action, parmi lesquels peuvent se trouver des personnes ressources ou expertes pour le projet et qu'il faudra pouvoir identifier.

La communication interne à l'endroit des acteurs du projet est quant à elle un élément pivot de la réussite de sa gestion. Le phasage du projet appelle à une communication verticale pour la gestion des différents comités de pilotage, mais également transverse pour assurer la cohésion de l'avancée des différents axes stratégiques entre eux et de leur temporalité. Différents éléments de management de projet présentés en amont (Gantt, Carte Heuristique, etc.) seront donc également envisagés comme support de communication interne opérationnelle.

B) Plan de communication externe (Annexe 15)

Par ailleurs, le développement du projet de Maison des familles et l'évolution des pratiques qu'il suppose doit être l'opportunité de nous doter d'une stratégie de communication externe active. Je propose la création d'une direction de la communication, composée d'un comité directeur (le directeur et un membre du CA bénéficiant de compétences avérées dans ce domaine), et d'une rédactrice, laquelle proviendra de l'équipe de salariée déjà en place au sein de l'association. Les outils de création de contenu Internet sont aujourd'hui suffisamment simple pour que dans un premier temps je n'ai pas besoin d'une ressource extérieure spécifique dans le domaine de la conception web.

Le projet de la MdF est ancré dans une dimension d'ouverture sur son territoire : la ville et le département. Des stratégies d'occupation du terrain et de visibilité sont nécessaires afin de sensibiliser à notre action. Des outils spécifiques doivent donc être créés, parmi lesquels je propose la mise en place d'une lettre d'information, la création d'un site dédié au projet, l'utilisation de réseaux sociaux permettant d'annoncer certains événements (première pierre d'une rénovation, inauguration, actualités diverses, etc.).

Pour atteindre ces évolutions nécessaires en termes de communication interne et externe, il est indispensable de m'appuyer sur des plans de communication clairs du point de vue des objectifs poursuivis et dotés d'outils me permettant d'évaluer leurs résultats. Ces deux plans de communications se trouvent en annexe.

C) Le financement participatif, un outil original de communication externe

Le financement participatif est un outil intéressant car il allie une source de financement adapté pour des projets modestes, mais est également un outil de communication dynamique, propre à développer un potentiel sympathie pour le projet. Les plateformes qui permettent de déployer ce type d'action appuient particulièrement sur ce dernier point.

Ce mode de financement est efficace pour de l'achat de biens et matériels, ou pour le financement d'un projet, dès lors que la pertinence de l'investissement est clairement

établie pour les donateurs potentiels. Ainsi, un financement participatif ne s'adressera pas à du fonctionnement.

Les campagnes de financement participatif sont dynamiques (dès lors bien sûr que la campagne fonctionne) à deux titres. D'une part par la mécanique concentrique de passage d'un réseau primaire à un réseau secondaire puis éventuellement tertiaire. La campagne se lance sur le premier réseau proche de l'association et qui inclut par exemple les adhérents, les membres du CA, les bénévoles, les membres du réseau de l'association sur son territoire, etc.), puis ce premier réseau va par diffusion, redéployer la campagne auprès de son propre réseau, qui apparaîtra donc comme réseau secondaire pour la campagne. Ainsi, en choisissant de diffuser une campagne, le réseau primaire se saisit de celle-ci et y participe en en devenant en quelque sorte ambassadeur. D'autre part, pour fonctionner, une campagne de financement participatif doit donner à voir. Les plates-formes qui proposent ce type de campagne sont claires sur ce point. Il doit s'agir d'éléments concrets et visibles. Cela se traduit par la création d'une page sur Internet, laquelle contiendra des contenus multimédia (textes, photos, vidéos) propres à présenter le projet, les attendus, les objectifs, les moyens nécessaires. Cette démarche peut donc être co-construite avec les bénéficiaires de l'action qui ainsi peuvent se saisir de la démarche.

Ainsi, ce type de campagne permet-il une levée de fonds pour un projet concret, en s'appuyant sur un réseau proche, contribuant ainsi à localement faire connaître l'action sur le territoire, tout en permettant aux bénéficiaires une réelle implication et participation dans la démarche faite pour mener à bien le financement d'un projet par lequel ils ou elles sont directement concernées.

J'ai eu l'occasion de créer une campagne participative au sein de La Halte Fontenaysienne en 2020, à l'époque du premier confinement. Les principes de jauges mis en place dans les ERP, calibrées sur la surface résiduelle disponible, ont fortement diminué notre capacité d'accueil. Je n'ai pas souhaité mettre en place un principe de rotations limitées dans le temps pour accueillir le public SDF, par définition « *inconfirable* ». J'ai donc eu besoin d'élargir ma surface d'accueil en m'appuyant sur notre espace extérieur non couvert. J'ai ainsi lancé sur la plateforme HelloAsso un projet participatif visant à récolter des fonds permettant l'acquisition d'une tente gonflable, adaptés aux dimensions de l'espace à couvrir, électrifiée et d'une surface de 50 mètres carrés. Dans le doute sur la durée de l'épidémie et les contraintes d'accueil, cette tente devait nous permettre de faire face à plusieurs périodes hivernales.

Le devis pour cette confection sur mesure, incluant un système de chauffage s'élevait à 12.000€. Après validation par ma direction de l'époque, j'ai lancé cette campagne. Pour

tout don supérieur à 10 euros, l'association proposait aux donateurs de devenir gratuitement adhérent de l'association pendant un an. J'ai annoncé cette campagne à un cercle restreint composé des adhérents, des salariés, du CA, et des bénévoles, soit une trentaine de personnes. Trois semaines après, environ 250 personnes avaient participé à la levée de fond pour un montant global de 18.000€ collectés. Lors de cette campagne, je n'ai pas souhaité associer le public accueilli car il s'agissait pour l'association d'un premier essai de financement participatif.

Si cette campagne n'avait pas fonctionné, et au regard de la situation et des enjeux (quelle place pour le public SDF dans la gestion de la crise sanitaire), les messages perçus par le public accueilli qui aurait participé auraient pu être difficiles à entendre en termes d'absence de mobilisation de la société civile au regard de leurs situations vécues pendant ces périodes de confinement.

Conclusion de la 3^{ème} partie : un état d'avancement certain, mais des zones d'incertitudes qui perdurent.

Malgré les avancées significatives depuis le mois de juin 2021 dans le développement des différents axes stratégiques présentés, la poursuite des perspectives posées et donc la réussite du projet dans son ensemble demeurent assujetties à un certain nombre de points de vigilances. Ces points de vigilances appellent à une nouvelle étude des facteurs internes et externes qui influenceront les prochains mois de développement.

Ainsi, bien qu'une partie des frais de fonctionnement ait été trouvée, ceux-ci en l'état ne me permettent pas d'envisager de déployer une équipe suffisamment étoffée pour assurer une montée en charge sereine. Effectivement, les absences diverses de salariés, ne serait-ce que pour des raisons de congés mettraient, en l'état, le fonctionnement du service à mal.

A ce titre, l'hybridation des ressources entre fonds privés et fonds institutionnels doit se poursuivre et cette démarche n'est pas aisée. Le poste de la personne chargée de mission AAP a, comme je l'ai précisé, pu être financé par des excédents de l'année n-1. Il ne s'agit donc pas d'un poste pérenne.

De plus, bien que l'association dispose de certains fonds propres, les 240.000€ projetés pour la rénovation et la mise en conformité du bâti ne sont pas encore intégralement réunis. Ceci pourrait entraîner des délais accrus avant l'ouverture du service, gelant d'autant l'obtention effective des subventions de fonctionnement déjà acquises.

Surtout et enfin, rien à l'heure actuelle ne laisse présager de la pérennisation du projet à 5 ans. La démarche de recherche-action qui sera développée devra permettre d'une part de susciter un financement plus large de la part des partenaires institutionnels mais également, de continuer à permettre le développement de partenariats privés.

Le développement de l'axe ESS devra être intensifié au-delà des perspectives évoquées comme première intention décrites ci-dessus.

Ainsi, le développement de ce projet met en évidence un élément important : la nécessaire réévaluation des faiblesses et des menaces au fur et à mesure du déploiement. D'une part, certains éléments ne peuvent pas nécessairement apparaître en première lecture, d'autre part, l'avancée dans un projet permet, fort des éléments déjà acquis et de l'expérience enrichie, d'entrer dans des niveaux plus fins d'analyse.

En conclusion, une adaptation nécessaire, une opportunité.

Ainsi, la mise en perspective de besoins jusqu'alors méconnus par notre association à l'endroit d'un public spécifique a nécessité de la part de La Halte Fontenaysienne une adaptation jusqu'alors inégalée dans l'histoire de cette institution.

Cette adaptation, comme je l'ai présenté, s'est déployé, notamment à partir d'une mise au travail de la notion d'inconditionnalité de l'accueil, cette réflexion ayant été appelée par l'évolution et la diversification des publics accueillis au sein de notre accueil de jour. Il est à noter que cette évolution de l'acception du terme « inconditionnalité », et des modalités que celle-ci induit, est en cheminement au sein d'un nombre croissant d'Accueils de jour du réseau de la fondation Abbé Pierre. J'ai pu observer cette évolution lorsqu'en mai 2021 j'ai animé, lors du rassemblement national des directions des réseaux Accueil de Jour et Pensions de Famille de la FAP, un atelier sur ce sujet. Les avis des différents directeurs et directrices avaient été alors, pour certains, très divergents, divergence qui témoigne bien d'une évolution des pensées à l'œuvre.

Outre la notion de la différenciation de l'accueil, laquelle a nécessité la création d'un lieu dédié pour des réponses adaptées, le développement de l'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir, notamment par le biais de l'insertion par l'activité, ancrée dans une démarche de l'ESS vient interroger la définition de l'objet même de La Halte Fontenaysienne.

Il s'agit là d'un changement d'échelle que je ne peux que plébisciter à l'endroit du Conseil d'administration, à savoir une modalité nouvelle d'intervention sociale pour l'association, qui puisse se penser de manière transverse sur l'ensemble de nos services et de nos publics. J'entends par là, d'une part le public sans domicile fixe, public historique du mouvement initié par l'Abbé Pierre, et d'autre part également le public de la Pension de Famille.

Car effectivement, la question du développement du pouvoir d'agir vient mettre en mouvement celle de la place occupée dans la société. Une personne se définit, selon moi, par l'ensemble des interactions humaines grâce auxquelles elle est en lien avec la société (relation familiales, amicales, professionnelles, etc.). Or l'un des dénominateurs communs de nos publics est bien la raréfaction, l'érosion progressive de ces interactions, au grès de parcours de vie chaotiques, rendant la définition de la place occupée hasardeuse.

Ainsi, je souhaite que la création de la Maison des Familles soit également, à plus large échelle, un laboratoire pour l'association. Et renverser le paradigme afin que le pouvoir d'agir que je cherche à développer pour les publics que nous accueillons/logeons soit également celui de l'institution qui décidera alors de sortir d'une logique d'accès à des services, pour entrer dans une réelle voie de la remobilisation.

Ces perspectives de transversalité ouvrent un autre champ, jusqu'alors inexploré par La Halte Fontenaysienne, celui du développement de la qualité. Les institutions de taille modeste, comme présenté en amont, ne disposent souvent pas, ou peu, de fonctions support. Cet état de fait rend parfois laborieuse l'entrée dans certaines démarches dont pour autant nous ne pouvons faire l'économie. Maintenir à jour les projets d'établissements, développer la démarche de mise en conformité RGPD, pourtant imposée par le Conseil de l'Europe depuis 2016, rédiger des plans de continuité de l'activité, notamment au cours de la période de pandémie que nous venons de traverser, etc. L'absence de fonction support, les directions multi-casquettes, ne sont pas des prétextes qui justifieraient que ces dossiers ne soient pas ouverts et ces démarches ne soient pas enclenchées. Il s'agit là d'une réalité de certains dirigeants et de la difficulté parfois de mener de front toutes ces étapes pourtant incontournables.

Néanmoins, le projet de création de la Maison des Familles devrait être l'opportunité d'initier à l'échelle de l'association une démarche DACQ. Pour cela, je souhaite faire appel à un partenaire extérieur, l'ESPACE SENTEIN sur lequel je m'appuierai pour accompagner cette démarche au sein de l'association.

Enfin, à l'heure de la rédaction de ces propos conclusifs, l'état d'avancée du projet me permet d'envisager une nouvelle perspective, celle de l'insertion par l'activité économique (IAE).

Comme présenté dans le développement de l'axe n° 3, le rapprochement que j'ai opéré avec Solifap nous a permis de devenir emphytéote d'un bien dont l'acquisition finale aura lieu en septembre 2022. Je tiens ce bien pour acquis considérant d'une part que les actes notariés préliminaires à la vente ont été signés, et que d'autre part, le cabinet du maire de Fontenay-sous-Bois a confirmé la non-préemption du bien. Or, ce bien, d'une surface totale de 280 mètres carrés se répartit en deux étages de 130 mètres carrés chacun, auxquels s'ajoutent des combles de 20 mètres carrés ainsi que des dépendances extérieures, dont l'une d'elle accueillera la laverie solidaire.

Le Conseil d'administration a validé la décision d'envisager l'ERP Maison des Familles en rez-de-chaussée uniquement. Intégrer l'étage à l'ERP nous contraindrait à des aménagements complexes et onéreux en termes notamment d'accessibilité et de commission de sécurité.

C'est pourquoi, je propose aujourd'hui au Conseil d'administration d'initier une réflexion nouvelle qui viendrait en prolongement du projet de création de la Maison de Famille. Ce projet nous permettrait une transition vers l'insertion par l'activité économique pour un public sans papier.

L'objectif que je vise, et des réunions ont déjà eu lieu en ce sens avec l'architecte du projet, est de transformer l'étage et les combles en logements avec cuisine collective, et de proposer ainsi au SIAO du Val-de-Marne 7 places d'hébergements individuels.

Proposer 7 places d'hébergements supplémentaires au parc hôtelier existant est déjà en soit un projet intéressant. Mais l'intérêt que je poursuis est autre. Je souhaite, en créant ces places, pouvoir obtenir le statut d'Organisme d'Accueil communautaire et d'Activité Solidaire (OACAS). Ce statut, initialement créé en 2008 sous l'impulsion du mouvement Emmaüs France, est défini dans l'article L. 265-1 du CASF et prévoit que « les structures agréées garantissent aux personnes accueillies un habitat digne, un soutien financier et un accompagnement social ». Notons que la loi « asile immigration » de septembre 2018 prévoit qu'un titre de séjour « vie privée et familiale », « salarié » ou « travailleur temporaire » puisse être obtenu par une personne depuis 3 ans en activité au sein d'un OACAS.

Ce développement est pour l'instant à l'étape de la simple réflexion et il implique un projet particulièrement ambitieux. Pour autant, il s'inscrirait dans la droite lignée des perspectives inscrites dans le projet de création de la Maison des Familles présentée ici.

Bibliographie

OUVRAGES ET PARTIES D'OUVRAGES

Catroux, M. (2002). *Introduction à la recherche-action : modalités d'une démarche théorique centrée sur la pratique*. Pp. 8-20

Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*. Seuil, 1977, 500 p.

Damon, J. (2002). *La question SDF, Critique d'une action publique* (éd. Collection Le lien social). Presses Universitaires de France. 277p.

Damon, J. (2012) *La question SDF*. Presses Universitaires de France, 239 p.

Declerck, P. *Les naufragés. Avec les clochards de Paris*. Paris, Plon, coll. Terre Humaine, 2001, 458 p.

Dhume-Sonzogni, F. (2010). *Du travail social au travail ensemble*. Ed. ASH. 206 p.

Dumoulin, P., Dumont, R., Bross, N. & Masclet, G. (2015). *Travailler en réseau : Méthodes et pratiques en intervention sociale*. Dunod. 272 p.

Gardou, C. (2012). *La société inclusive, parlons-en !* Eres. 170 p.

Lefebvre, P. (2002). *Théorie et stratégies du management*. Dans Les cahiers de l'actif. Pp 27 à 38.

Maraquin, C. (2015). *Le partenariat c'est quoi ?* Dans : *Handicap : pratiques professionnelles à domicile*. Dunod. pp. 113-122.

Mintzberg, H. (2006). *Voyage au centre des organisations ; le manager au quotidien*. Ed. Organisations. 700 p.

Paugam Serge, « Introduction », dans : La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté, sous la direction de Paugam Serge. Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, « Quadrige », 2009, pp. 48-52.

Rappin, B. (2017). "Oeil pour oeil, main pour main" : digression autour de l'éthymologie du management. Dans Collège International de Philosophie. pp 35 à 44

Ricœur, P. (1990). *Soi Même Comme Un Autre*. Seuil. 448 p.

Ricœur, P. (2001). *Autonomie et vulnérabilité*. Paris. Esprit, 90p.

Svandra, P. (2016). *Repenser l'éthique avec Paul Ricoeur. Le soin : entre responsabilité, sollicitude et justice*. (Vol. N° 124). Recherche en soin infirmiers. Pp 19 à 27

Van Wijk, C. G. (2020). *Théorie des projets*. Editions Ellipses. 128 p.

PUBLICATIONS UNIVERSITAIRES

Bonnet C., 2020, *Les sans-papiers : l'insertion sans droit au séjour*, Université Grenoble Alpes, Visité le 10.02.2022, Disponible sur Internet : <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02952834> [Consulté le 14 janvier 2022]

LOIS, CIRCULAIRES ET DÉCRETS

Code de l'Action Sociale et des Familles, Article L.214-1-2. Modifié par l'ordonnance n° 2021-611 du 19 mai 2021 – art.2. JORF n° 0116 du 20 mai 2021.

Disponible sur Internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043511942> [Consulté le 24 février 2021]

Code de l'Action Sociale et des Familles, Article L.312-1. Modifié par LOI n° 2022-217 du 21 février 2022 – art.135. Journal officiel du 23 février 2022.

Disponible sur Internet :

https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000045212898/ [Consulté le 08 juin 2021]

Code de l'action sociale et des Familles, Article L.345-2-2, modifié par LOI n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 – art. 125. Journal officiel du 25 novembre 2018. Disponible sur

Internet : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000037670338/
[Consulté le 08 juin 2021]

LOI n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Journal officiel du 3 janvier 2002, disponible sur internet
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/od/JORFTEXT000000215460>

Ministère des affaires sociales et de la santé. Décret n° 2017-877 du 6 mai 2017 relatif à la définition du travail social. JORF n° 0109 du 10 mai 2017. Visité le 10.04.2021, disponible sur Internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000034633906>
[Consulté le 28 avril 2022]

Ministère de l'intérieur. Circulaire n° NOR INTK11229185C du 28 novembre 2012. Disponible sur Internet : http://www.justice.gouv.fr/publication/mna/circ_conditions_demandes_admission_sejour_2012.pdf [Consulté le 14 janvier 2022]

Ministère chargé de l'économie sociale et solidaire. LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire. JORF n°0176 du 1 août 2014. Disponible sur Internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000029313296/>

ARTICLES DE REVUES ET ARTICLES DE PRESSE

Brodiez-Dolino, A. (2016, 11 février). *Le concept de vulnérabilité*. lavedesidees.fr. Disponible sur Internet : <https://lavedesidees.fr/Le-concept-de-vulnerabilite.html>
[Consulté le 31 mai 2022]

Brodiez-Dolino, A. (2015). *La vulnérabilité, nouvelle catégorie de l'action publique*. Informations sociales, 188, 10-18. <https://doi.org/10.3917/inso.188.0010>

Catarino, C. & Morokvasic, M. (2005). Femmes, genre, migration et mobilités. *Revue européenne des migrations internationales*, 21, 1-1. Disponible sur Internet : <https://doi.org/10.4000/remi.2534> [Consulté le 03 mars 2022]

Jouffray, C. (2018). Chapitre 1. L'approche DPA-PC. Dans : Claire Jouffray éd., *Développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectifs : Une nouvelle approche de l'intervention sociale* (pp. 17-30). Rennes : Presses de l'EHESP. <https://doi.org/10.3917/ehesp.jouff.2018.01.0017> [Consulté le 14 avril 2022]

Le Bossé, Y. (2004, printemps). *Vous avez dit "empowerment" ? De "l'habilitation" au "Pouvoir d'Agir" vers une définition plus circonscrite de la notion d'empowerment.*

Nouvelles Pratiques Sociales. Disponible sur Internet :

<https://www.anas.fr/attachment/103948> [Consulté le 31 mai 2021]

Luhmann, N. (2011). *Systèmes sociaux. Esquisse d'une théorie générale*, Laval, Presses de l'université Laval, 2011.

Matagne, G. (2001). *De l'« État social actif » à la politique belge de l'emploi*. Courrier hebdomadaire du CRISP, 1737-1738, 5-79. <https://doi.org/10.3917/cris.1737.0005>

ONPE. (2015, 5 juin). « *Le care, une nouvelle approche de la sollicitude ?* » | Observatoire National de la Protection de l'Enfance | ONPE. Disponible sur Internet <https://www.onpe.gouv.fr/actualite/care-une-nouvelle-approche-sollicitude> [Consulté le 03 juillet 2021]

Rey-Lefebvre, I. (2021, 10 novembre). *Hébergement des sans-abris : un investissement massif et croissant*. Le Monde.fr. Disponible sur Internet :

https://www.lemonde.fr/societe/article/2021/11/09/hebergement-des-sans-abri-un-investissement-massif-et-croissant_6101480_3224.html. [Consulté le 2 octobre 2021]

Sénat ; (2014). Enfants et familles sans logement. Question Orale N° 0882S de M. Pierre Laurent. Publié dans le JO Sénat du 16/10/2014 – p 2371. Disponible sur Internet :

<https://www.senat.fr/questions/base/2014/qSEQ14100882S.html> [Consulté le 8 mars 2022]

Tronto, J. (2008). Du care. *Revue du MAUSS*, 32, 243-265. Disponible sur Internet : <https://doi.org/10.3917/rdm.032.0243> [Consulté le 3 juillet 2021]

CONVENTIONS

Conseil de l'Europe ; 2017. *Convention sur la prévention et la lutte contre la violence à l'égard des femmes et la violence domestique*. Disponible sur Internet :

<https://www.coe.int/fr/web/conventions/full-list?module=treaty-detail&treaty-num=210> [Consulté le 5 février 2022]

RAPPORTS

Conseil de l'Europe. (2020, mai). *Les femmes migrantes en France* (N° 150520). Disponible sur Internet. <https://rm.coe.int/09000016809f1558>. [Consulté le 12 février 2022]

CNCPH. 2018. *Avis du CNCPH sur la stratégie nationale du soutien à la parentalité*. Disponible sur Internet. [https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2018/04/snsp - avis du cncph.pdf](https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2018/04/snsp_-_avis_du_cncph.pdf) [Consulté le 04 avril 2022]

Pélissier, M. (2008, mai). *Mission d'appui pour la mise en oeuvre du programme de maisons-relais*. Disponible sur Internet.

https://www.unafo.org/app/uploads/2019/11/Rapport_Michel_Pelissier.pdf_81Ko_.pdf
[Consulté : 2016]

ÉTUDES ET ENQUÊTES

ANSA, & Clergeau. (2021, juillet). *Enquête Accueil de jour 2021*.

https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piecejointe/2021/07/synthese_accueils_de_jour_v6_compressed_2.pdf [Consulté le 02 septembre 2021]

Arnaud A, Caum C, De Watrigant T, & Garcin E. (2014, octobre). *ENFAMS : Enfants et familles sans logement personnel en Ile-de-France Premiers résultats de l'enquête quantitative*. Samu Social de Paris. Disponible sur Internet :

<https://www.santepubliquefrance.fr/docs/enfams-enfants-et-familles-sans-logement-personnel-en-ile-de-france-premiers-resultats-de-l-enquete-quantitative> [Consulté le 29 mai 2022]

Cabannes, P.-Y., & Emorine, M. (2021, mars). *Hébergement d'urgence permanent : au cours des années 2010, d'avantage de familles et des séjours rallongés* (N° 1184). Études et résultats. <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/publications/etudes-et-resultats/hebergement-durgence-permanent-au-cours-des-annees-2010-davantage>.

[Consulté le 26 septembre 2021]

Damon. (2021, septembre). *Héberger, c'est loger ?* Études-Actions.

<https://idheal.fr/media/pages/etudes-actions/heberger-est-ce-loger-aux-frontieres-du-logement-ordinaire/5c0b60cd50-1636482474/heberger-est-ce-loger.pdf>. [Consulté le 18 février 2022]

DREES. (2021, avril). *Opinion des familles monoparentales sur les politiques sociales : un sentiment de vulnérabilité et une attente forte de soutien à la parentalité* (N° 1190). Études et Résultats. <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/publications/etudes-et-resultats/opinion-des-familles-monoparentales-sur-les-politiques-sociales-un>. [Consulté le 12 décembre 2021]

INSEE. (2021, septembre). *Les familles en 2020 : 25% de familles monoparentales, 21% de familles nombreuses*. INSEE FOCUS. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5422681>. [Consulté le 8 novembre 2021]

Macchi O., Oppenheim N., (2019), Adolescents sans-logement. Grandir en famille dans une chambre d'hôtel, Rapport de l'Observatoire du Samu Social, Paris, <https://www.samusocial.paris/adolescents-sans-logement-grandir-en-famille-dans-une-chambre-dhotel>. [Consulté le 31 mai 2022]

STRATEGIES NATIONALES

Délégation interministérielle à la prévention et à la lutte contre la pauvreté. 2018. *Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté*. Disponible sur Internet : <https://solidarites-sante.gouv.fr/affaires-sociales/lutte-contre-l-exclusion/lutte-pauvrete-gouv-fr/> [Consulté le 26 novembre 2021]

Ministère des solidarités et de la santé. 2018. *Stratégie nationale de soutien à la parentalité 2018 – 2022*. Disponible à <https://solidarites-sante.gouv.fr/archives/archives-presse/archives-communiques-de-presse/article/strategie-nationale-de-soutien-a-la-parentalite-2018-2022>. [Consulté le 04 avril 2022]

Ministère de la cohésion des territoires. 2018. *Plan quinquennal pour le logement d'abord et la lutte contre le sans-abrisme*. Disponible sur Internet : <https://www.gouvernement.fr/logement-d-abord>. [Consulté le 14 mars 2021]

SCHEMA DÉPARTEMENTAL

Schéma départemental des services aux familles. 2017 – 2020. Présentation du schéma départemental. Disponible sur Internet à l'adresse : <https://www.caf.fr/partenaires/caf-du-val-de-marne/partenaires-locaux/schema-departemental-des-services-aux-familles-0>

[Consulté le 12 novembre 2021]

RÉFÉRENTIELS

DIHAL. 2011 Référentiel-Prestations-AHI.pdf., sur
<http://siao92.fr/wpcontent/uploads/2011/06/Referentiel-prestations-AHI.pdf>
[Consulté le septembre 2020]

Direction Générale de la Cohésion Sociale, 2019. Cahier des charges de la domiciliation administrative. Consultable à https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/faq_domiciliation.pdf.
[Consulté le 23 novembre 2021]

Haute Autorité de Santé. 2022. ESSMS. Le point sur le nouveau dispositif d'évaluation.
Disponible sur Internet : https://has-santé/presentationconfessms_9mai.pdf
[Consulté le 08 juin 2022]

Manifeste Agile. (S. d.). <https://manifesteagile.fr/>. Disponible sur Internet :
<https://manifesteagile.fr/> [Consulté le 08 juillet 2021]

RBPP

HAS-ANESM, Ouverture de l'établissement à et sur son environnement, décembre 2008, 56 pages, disponible sur Internet : https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03/reco_ouverture.pdf [Consulté le 02 mars 2022]

HAS-ANESM, Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service, 2009, 80 pages, disponible sur Internet : https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03/reco_projet_etablissement_service_anesm.pdf
[Consulté le 02 mars 2022]

CHARTES

Fondation Abbé Pierre. Charte des boutiques solidarité. A l'adresse https://www.fondation-abbe-pierre.fr/documents/pdf/la_charte_des_boutiques_solidarite_de_la_fondation_abbe_pierre.pdf [Consulté le 28 mai 2022]

Ministère des solidarités, de l'autonomie et des personnes handicapées. Charte nationale de soutien à la parentalité, Mars 2022, Disponible sur Internet : <https://solidarites-sante.gouv.fr/affaires-sociales/familles-enfance/soutien-a-la-parentalite->

[10875/article/publication-de-la-charte-nationale-de-soutien-a-la-parentalite-431755](https://www.ansa.org) [Consulté le 12 avril 2022]

SITES INTERNET

<https://www.ansa.org>

<https://www.andadpa.fr>

<https://www.armedusalut.fr>

<https://www.aurore-asso.fr>

<https://www.cairn.info>

<https://www.capacités.net>

<https://www.dapat.fr>

<https://www.drihl.ile-de-france.developpement-durable.gouv.fr>

<https://www.fondation-abbe-pierre.fr/>

<https://www.has-sante.fr>

<https://www.lemonde.fr>

<https://www.passerellesetcompetence.com>

<https://www.plateau-urbain.com>

<https://www.solidarites-sante.gouv.fr/>

<https://www.vie-publique.fr>

<https://www.yeswecamp.org> [https](https://www.yeswecamp.org)

<https://www.interlogement93.net>

<https://www.aequitaz.org>

Liste des annexes

ANNEXE I : Maillage départemental des principaux accueils de jour domiciliataires du Val-de-Marne

ANNEXE II : Typologie des foyers hébergés par le SIAO urgence dans le Val-de-Marne et accompagnés par la PASH 94

ANNEXE III : Questionnaire présenté aux familles

ANNEXE IV : Schéma directeur du projet Maison des Familles

ANNEXE V : Présentation de l'architecture du pilotage

ANNEXE VI : Carte euristique du projet

ANNEXE VII : Tableau de présentation du pilotage de l'axe 1

ANNEXE VIII : Plan de financement à trois ans

ANNEXE IX : Budget prévisionnel d'investissement à trois ans

ANNEXE X : Budget prévisionnel de fonctionnement (Année N)

ANNEXE XI : Tableau de présentation du pilotage de l'axe 2

ANNEXE XII : Tableau de présentation du pilotage de l'axe 3

ANNEXE XIII : Outil de suivi du rétro planning global du projet

ANNEXE XIV : Plan de communication interne

ANNEXE XV : Plan de communication externe

Annexe I : maillage départemental des principaux Accueil de jour domiciliataires du Val-de-Marne.

Le territoire d'action de l'association est représenté par la zone en rouge, couvrant les communes de Saint-Mandé, Vincennes, Fontenay-sous-Bois, Le Perreux-sur-Marne, Nogent-sur-Marne, Bry-sur-Marne, Villiers-sur-Marne, Le Plessis Trévisé et La Queue-en-Brie



ANNEXE II : Typologie des foyers hébergés par le SIAO urgence dans le Val-de-Marne et accompagnés par la PASH 94.

Ces chiffres sont ceux des foyers hébergés par le SIAO Urgence en hôtels et accompagnés socialement par la PASH94 sur le territoire couvert par l'Association La Halte Fontenaysienne. Ils n'incluent donc pas les foyers hébergés sur ce même territoire par le SIAO Urgence et accompagnés par les 3 EDS de secteurs. Ainsi, la réalité de la typologie des foyers représentée ici est à considérer comme en deçà de la réalité du territoire couvert par l'association. Les données relatives aux foyers accompagnés par les EDS de secteurs non pas pu être obtenues.

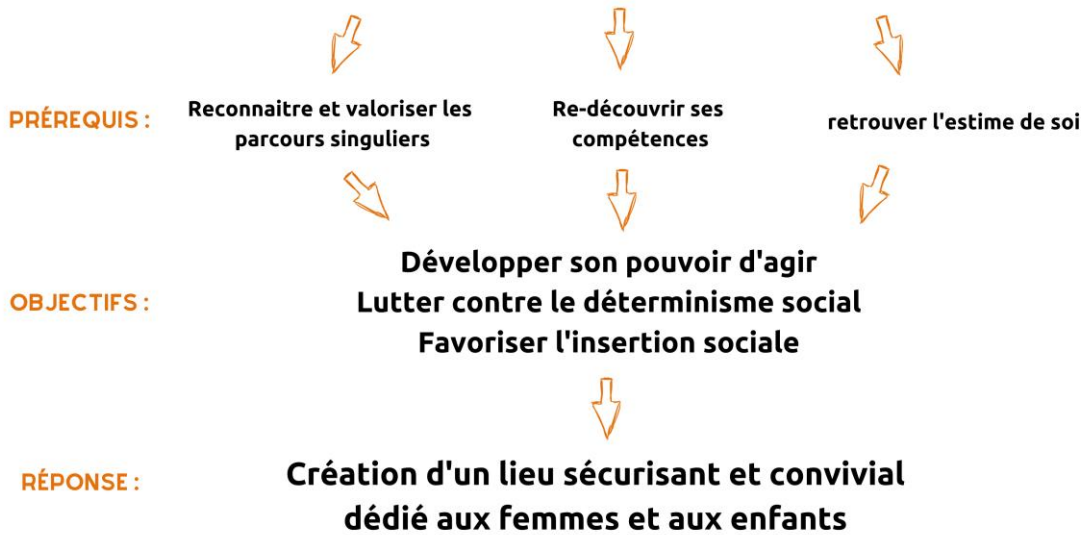
| Données générales PASH 94 | | | | | | | |
|---------------------------|--------------|--|------------------|------------------|------------------------------|----------------------|--|
| Commune | Nbre d'hôtel | Nbre de foyers hébergé sur le parc de la commune | Nombre d'adultes | Nombre d'enfants | Nbre d'enfants de - de 3 ans | Foyers monoparentaux | Nombre de foyers en situation admin complexe |
| Saint Mandé | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vincennes | 1 | 5 | 9 | 11 | 4 | 1 | 2 |
| Fontenay sous Bois | 4 | 14 | 20 | 17 | 4 | 9 | 6 |
| Le Perreux-sur-Marne | 2 | 7 | 12 | 6 | 1 | 3 | 3 |
| Nogent sur Marne | 3 | 14 | 26 | 31 | 12 | 6 | 15 |
| Bry-sur-Marne | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | | 13 |
| Villiers sur Marne | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Le Plessis Trévisé | 1 | 17 | 41 | 39 | 7 | 0 | 9 |
| La Queue en Brie | 3 | 7 | 12 | 12 | 8 | 1 | 7 |
| Total | 15 | 65 | 122 | 117 | 36 | 20 | 55 |

ANNEXE III : Enquête familles à l'hôtel – Questionnaire.

| Accueil de jour La Halte – Enquête famille à l'hôtel | |
|--|--|
| Date de l'enquête : ___/___/2022 | |
| Commune d'hébergement | |
| Composition du foyer | personnes |
| Nbre d'adulte(s) | adulte(s) |
| Nbre d'enfants et âge | |
| Situation au regard de l'alimentation | |
| 1 Disposez-vous dans votre hôtel d'un moyen de cuisiner ? Rien <input type="checkbox"/> Une plaque électrique <input type="checkbox"/> Un four à micro-onde <input type="checkbox"/> Une bouilloire électrique <input type="checkbox"/> Un four <input type="checkbox"/> Un réfrigérateur <input type="checkbox"/> Une cuisine collective équipée <input type="checkbox"/> | 2 Comment vous procurez-vous de la nourriture ? Achat <input type="checkbox"/> Epicerie sociale <input type="checkbox"/> Resto du Coeur <input type="checkbox"/> Secours Catholique <input type="checkbox"/> Croix Rouge <input type="checkbox"/> Autre <input type="checkbox"/> |
| 3 Arrivez-vous à cuisiner les aliments que vous recevez ? Oui <input type="checkbox"/> Non, je n'ai pas la place pour cuisiner <input type="checkbox"/> Non, je n'ai pas les ustensiles <input type="checkbox"/> Non, je ne sais pas préparer les aliments que je reçois <input type="checkbox"/> Non, je n'aime pas les aliments que je reçois <input type="checkbox"/> | 4 Peut-on vous aider ? Non, je n'ai pas besoin d'aide pour faire la cuisine dans mon hôtel <input type="checkbox"/> Oui, je manque de matériel <input type="checkbox"/> Oui, je ne sais pas me servir du matériel dont je dispose <input type="checkbox"/> Oui, je ne sais pas préparer les aliments que je reçois <input type="checkbox"/> |
| Situation au regard de l'hygiène | |
| 5 Comment lavez-vous le linge ? Je vais dans des laveries automatiques <input type="checkbox"/> Je lave le linge à la main dans la chambre <input type="checkbox"/> Des amis lavent mon linge de temps en temps <input type="checkbox"/> Je vais dans une association <input type="checkbox"/> | 6 Si vous lavez le linge dans votre chambre, quels sont les principaux problèmes Je n'ai pas de place pour laver <input type="checkbox"/> Je n'ai pas de place pour sécher <input type="checkbox"/> Le linge reste humide <input type="checkbox"/> Le linge sans mauvais <input type="checkbox"/> |
| Situation au regard de l'isolement et des freins sociaux | |
| 7 Que faites vous de votre temps libre ? Je vais dans des associations <input type="checkbox"/> J'ai un réseau d'amis <input type="checkbox"/> Je travaille <input type="checkbox"/> Je sors peu de l'hôtel <input type="checkbox"/> | 8 Avez-vous un accompagnement social ? Oui, à l'EDS <input type="checkbox"/> Oui, dans une association <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> |
| 9 Quels sont, au-delà de l'hôtel, vos principaux problèmes ? Solitude <input type="checkbox"/> Ne pas pouvoir bien élever mes enfants <input type="checkbox"/> Parler le français <input type="checkbox"/> Travail <input type="checkbox"/> Ennuis <input type="checkbox"/> Santé <input type="checkbox"/> Cuisiner <input type="checkbox"/> Laver le linge <input type="checkbox"/> Peur de l'avenir <input type="checkbox"/> | 10 Si La Halte pouvait faire quelque chose, ce serait quoi ? Avoir des activités <input type="checkbox"/> Rencontrer des gens <input type="checkbox"/> Apprendre le français <input type="checkbox"/> Laver le linge <input type="checkbox"/> Cuisiner <input type="checkbox"/> |

La maison des familles

Femmes et enfants en situation de mal-logement



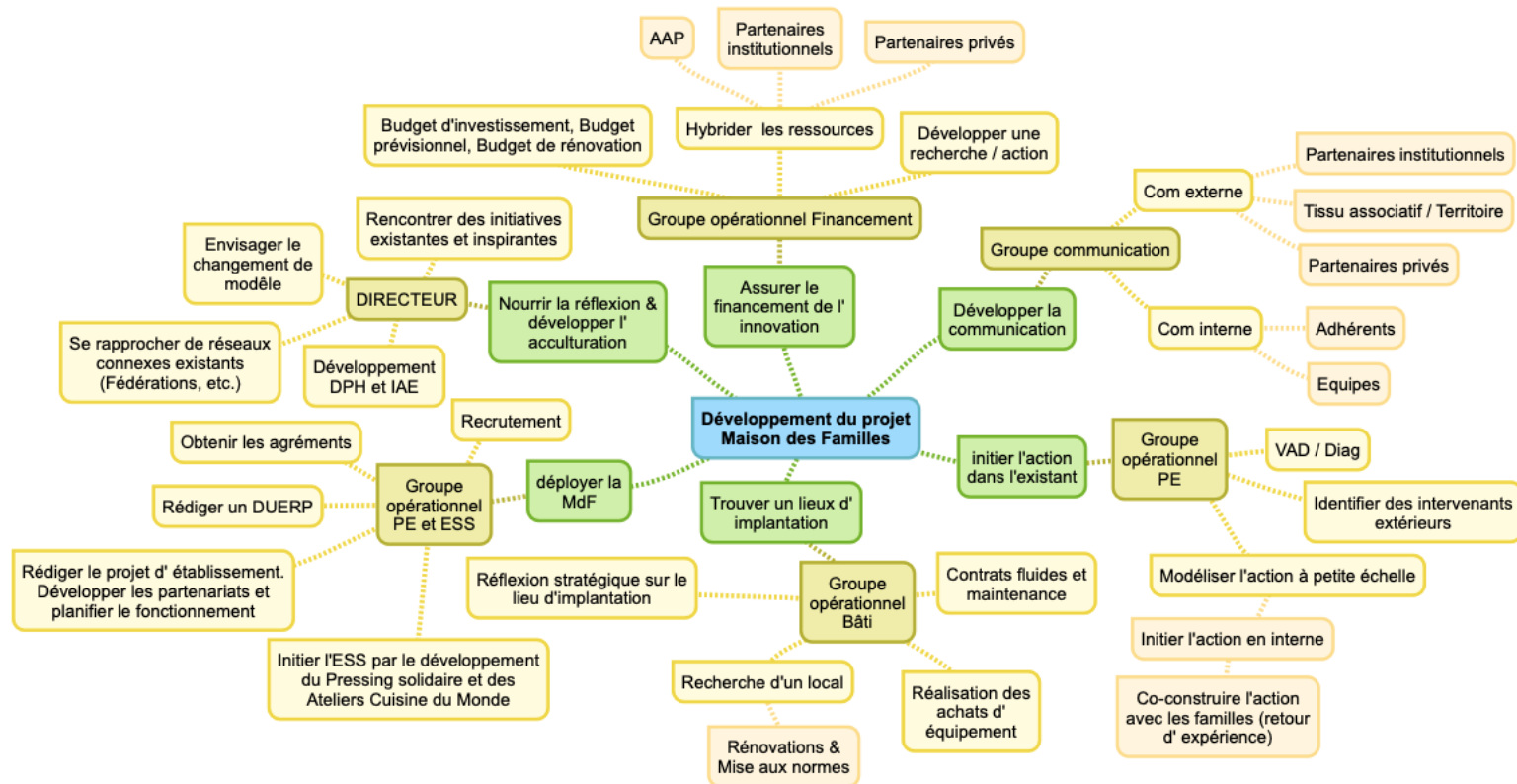
- (Re)mobilisation, valorisation des compétences
- Bien être
- Approche sociale de la langue
- Santé, prévention
- Accès et usage du numérique
- Aire de jeux enfants



ANNEXE V : Présentation de l'architecture du pilotage.

| Chef de projet : Directeur | | | |
|--|---|---|---|
| Comité de pilotage | | | |
| Directeur Président | | | |
| 1 partenaire bénéficiant de compétences spécifiques en gestion de projet | | | |
| <p>Groupe opérationnel 1 Financement</p> <p>Identifier les différentes opportunités de montage financier et regrouper l'information nécessaire (juridique notamment) des différentes options. Mesurer l'impact de celles-ci.</p> <p>Développement des recherches de financements et suivi financier (AAP)</p> <p><u>Constitué de :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Directeur • Chargée de mission AAP • Secrétaire de direction • Conseiller expert Gestion de projet • Conseiller expert Levée de fonds • Référent communication | <p>Groupe opérationnel 2 Déploiement de la MdF</p> <p>Diagnostic concerté avec les partenaires, réflexion sur conventionnements envisageable, rédaction du projet social.</p> <p>Incubateur de l'action.</p> <p>Recrutement.</p> <p>Développement de la co-construction du projet social avec les familles.</p> <p><u>Constitué de :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Directeur <p>Équipe MdF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinatrice MdF • CESF • Stagiaire CESF • Service civique <p>Partenaires extérieurs :</p> <p>ANSA / CapaCités</p> | <p>Groupe opérationnel 3 Bâti</p> <p>Identifier et trouver un lieu d'implantation. Maîtriser les réglementations qui peuvent être des freins.</p> <p>Définir un cahier des charges de rénovation. Envisager la faisabilité de la rénovation (étude des contraintes techniques et réglementaires). Dépôt et suivi du dossier de permis de construire.</p> <p><u>Constitué de :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Directeur • Architecte • Conseiller expert Gestion de projet • Conseiller expert Levée de fonds • Coordinatrice MdF • Chargée de mission AAP | <p>Groupe opérationnel 4 ESS</p> <p>Création d'une association fille gérée par les familles.</p> <p>Définition du modèle économique à créer, recherche d'agrément, Étude de marché, montage du projet ESS.</p> <p><u>Constitué de :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Directeur • Conseiller expert ESS • Coordinatrice MdF • CESF • Familles <p>Partenaires extérieurs :</p> <p>ANSA / CapaCités</p> |

ANNEXE VI : Carte euristique du projet



Cette carte euristique, est à considérer comme une première étape de réflexion. Elle a été un support de présentation général, non exhaustif et non achevé des tâches afférentes au déploiement du projet. Elle a m'a servi à présenter les différents axes d'actions dans leurs grandes lignes et est nécessairement incomplète. Je la considère comme un outil de structuration de la pensée du projet.

ANNEXE VII : Tableau de présentation du pilotage de l'axe 1

| Obj ppal | Obj. Sec | Actions | Moyens | Nce / Bilans / Échéance | Critères d'éval | Indicateur d'éval | Pilotage | Validation |
|--|--|--|--|---|---|---|--|------------|
| Définir nos besoins et être en mesure de communiquer sur ceux-ci | Recenser les besoins d'investissement du projet | Contact divers équipementiers / Établissement de devis. | Temps de travail dédié. Temps de rencontre avec équipementiers. | - Au fil de l'eau. - 2 réunions d'étapes par mois - Échéance à 3 mois | Les contacts sont établis avec les équipementiers. Les cotations sont obtenues | Livrable : plan d'investissement effectivement établi dans les délais | Directeur + Conseiller expert Gestion projet | CoPil |
| | Établir un budget de fonctionnement | Analyse des frais de fonctionnement du service existant (AJ) et extrapolation | Temps de réunion | - 1 réunion mensuelle. - Échéance à 3 mois | Le cout du fonctionnement de la MdF est défini dans les délais | Livrable : budget de fonctionnement à court et moyen terme | Directeur | CoPil |
| | Réaliser un business plan | Une synthèse des budgets d'investissement et de fonctionnement est réalisée. | Temps de travail dédié du pilote. | - Au fil de l'eau. - 2 réunions d'étapes par mois - Échéance à 2 mois | Les points d'étapes respectent les échéances. Les freins sont identifiés et levés. | Livrable : le plan présente les investissements, leur durée et le fonctionnement à court et moyen terme | Directeur + Conseiller expert Gestion projet | CoPil |
| | Présenter une synthèse de la projection financière du projet | Réalisation d'un document présentant le projet et le business plan | Temps de travail dédié à partir d'un cahier des charges définit | - Au fil de l'eau. - 1 réunion d'étapes hebdomadaire - Échéance à 2 mois | Les points d'étapes respectent les échéances. Des bilans d'étape de la création du doc sont présentés | Livrable : un document de communication type dossier de presse diffusable et évolutif est réalisé. Des devis d'impressions sont réalisés | Chargée de mission AAP + Secrétaire de direction + Graphiste | Directeur |
| Hybrider les ressources d'investissement et de fonctionnement | Identifier et répondre aux AAP en lien avec le projet | - Lister les AAP pertinents pour le projet. - Établir un retro-planning de réponses | Temps de travail dédié du pilote + stagiaire secrétariat | - Au fil de l'eau. - 1 réunions d'étapes hebdomadaire avec la direction - Échéance : Aucune | Les points d'étapes respectent les échéances et le retro-planning est suivi | - Les AAP identifiés sont pertinents au regard du projet - Les réponses ont lieu dans les délais - Les réponses sont jugées éligibles | Chargée de mission AAP | Directeur |
| | | Finaliser les réponses | | | | | | |
| | Identifier et approcher des financeurs privés inscrits | Recenser de potentiels financeurs privés et/ou fondations | Temps de travail dédié du pilote + stagiaire secrétariat | - Au fil de l'eau. - 1 réunion d'étapes hebdomadaire - Échéance : Aucune | - Une liste, non exhaustive de financeurs privés est établie. | - Des rencontres ont effectivement eu lieu et l'intérêt de l'impact social du projet, | Directeur + Conseiller expert Gestion projet | Directeur |

| | | | | | | | | |
|---|---|--|---|---|--|--|--|-----------|
| | sur un secteur correspondant. | Prise de contact et présentation du projet | | | - La prise de contact est effectuée. | notamment en termes d'image pour les financeurs est perçu | | |
| | Solliciter les partenaires financeurs institutionnels | Communiquer auprès de partenaires institutionnels sur le projet et les besoins. | Temps de travail dédié / Rendez-vous | - Au fil de l'eau - 1 réunion d'étape tous les deux mois avec la direction - Échéance : 12 mois | Le projet de développement a été présenté aux partenaires institutionnels | - Des conventions de fonctionnement sont signées | Directeur | CoPil |
| Faciliter la transition à 5 ans vers un modèle économique pérenne | Initier une démarche de recherche/action | Identifier les partenaires pouvant accompagner la méthodologie à suivre Présentation des objectifs de la recherche/action | Temps de rencontre avec les partenaires | - Au fil de l'eau - 1 réunion d'étape tous les mois avec la direction - Échéance : 12 mois | - Des partenaires sont effectivement rencontrés - Les équipes de la Maison des Familles sont intégrées à la réflexion | - Une convention d'accompagnement, ainsi qu'un protocole de réalisation sont signés - Un rétro-planning de la recherche/action est établi - Une équipe de travail est constituée | Chargée de mission AAP + Directeur + Conseiller expert Gestion projet | Directeur |

Le Directeur et le conseiller expert Gestion de projet rencontre le comité de pilotage une fois par mois pour effectuer un point d'étape du développement de l'axe et soumettre à validation les éléments qui doivent l'être. Les comptes rendus de réunions sont transférés en copie au CoPil.

ANNEXE IX : Budget prévisionnel d'investissement

Prévisionnel investissement

Budget prévisionnel investissement

Déc 2021

| Charges d'investissement | | | Produits d'investissement | |
|--------------------------|--------------|-------|---------------------------|-------------|
| Poste | Montant | Durée | Poste | Montant |
| Laverie | 50 000,00 € | 7 | Loréal | 40 000,00 € |
| Consigne alimentaire | 40 000,00 € | 7 | France Relance | 40 000,00 € |
| Cuisine solidaire | 30 000,00 € | 7 | FAP | 10 000,00 € |
| Equipement divers | 20 000,00 € | 3 | Ikéa | 8 000,00 € |
| Reno / Conformité | 100 000,00 € | 10 | Fonds propres | 50 000,00 € |
| | | | Autres fondations | |

| Produits d'investissement (Réel) | |
|----------------------------------|-------------|
| Poste | Montant |
| Loréal | |
| France Relance | 40 000,00 € |
| FAP | 10 000,00 € |
| Ikéa | 8 000,00 € |
| Fonds propres | 50 000,00 € |

| | | | | |
|--------------------------------------|---------------------|--|---------------------|----------------------|
| Total charge d'investissement | 240 000,00 € | Total produits d'investissement | 148 000,00 € | 108 000,00 € |
| | | Produit – charge | -92 000,00 € | -132 000,00 € |
| DAA | 33 809,00 € | | | |

Ce document, établi en décembre 2021 met en évidence un manque en termes de produits d'investissement. D'où la nécessité de poursuivre les recherches concernant les financements d'investissement.

ANNEXE X : Budget prévisionnel de fonctionnement (Année N)

Budget de fonctionnement du projet Maison des Familles Année 2022

| CHARGES | Montant | PRODUITS | Montant |
|--|---------|---|---------|
| CHARGES DIRECTES | | RESSOURCES DIRECTES | |
| 60 - Achats | 26000 | 70 - Vente de produits finis, de marchandises, prestations de services | 4000 |
| Achats matières et fournitures | 12000 | 73 - Dotations et produits de tarification | |
| Autres fournitures | 14000 | 74 - Subventions d'exploitation | 266000 |
| 61 - Services extérieurs | 44700 | État : DRIHL | 64000 |
| Locations ou remboursement emprunt | 42000 | DRIETS | 30000 |
| Entretien et réparation | | ARS | 20000 |
| Assurance | 2000 | Conseil.s Régional(aux) | |
| Documentation | 700 | | |
| 62 - Autres services extérieurs | 29300 | Conseil.s Départemental(aux) | 15000 |
| Rémunérations intermédiaires et honoraire | 25000 | | |
| Publicité, publications | 1000 | - | |
| Déplacements, missions | 300 | Communes, communautés de communes ou d'agglomérations : | 15000 |
| Services bancaires, autres | 3000 | | |
| 63 - impôts et taxes | 4000 | | |
| Impôts et taxes sur rémunération | 4000 | | |
| Autres impôts et taxes | | Organismes sociaux (Caf, etc. Détailler) | |
| 64 - Charges de personnel | 122000 | Fonds européens (FSE, FEDER, etc) | |
| Rémunération des personnels | 122000 | L'agence de services et de paiement (emplois aidés) | |
| Charges sociales | | Autres établissements publics | |
| Autres charges de personnel | | Aides privées (fondation) FAP / Loréal / DAPAT / Fondat* Fce | 122000 |
| 65 - Autres charges de gestion courante | 10000 | 75 - Autres produits de gestion courante | 0 |
| | | 756. Cotisations | |
| | | 758 Dons manuels - Mécénat | |
| 66 - Charges financières | | 76 - Produits financiers | |
| 67 - Charges exceptionnelles | | 77 - Produits exceptionnels | |
| 68 - Dotation aux amortissements, provisions et engagements à réaliser sur ressources affectées | 34000 | 78 - Reprises sur amortissements et provisions | |
| 69 - Impôts sur les bénéfices (IS) ; Participation des salariés | | 79 - Transfert de charges | |
| CHARGES INDIRECTES REPARTIES AFFECTEES AU PROJET | | RESSOURCES PROPRES AFFECTEES AU PROJET | |
| Charges fixes de fonctionnement | | | |
| Frais financiers | | | |
| Autres | | | |
| TOTAL DES CHARGES | 270000 | TOTAL DES PRODUITS | 270000 |
| Excédent prévisionnel (bénéfice) | | Insuffisance prévisionnelle (déficit) | |
| CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE | | | |
| 86 - Emplois des contributions volontaires en nature | 0 | 87 - Contributions volontaires en nature | 0 |
| 860 - Secours en nature | | 870 - Bénévolat | |
| 861 - Mise à disposition gratuite de biens et services | | 871 - Prestations en nature | |
| 862 - Prestations | | | |
| 864 - Personnel bénévole | | 875 - Dons en nature | |
| TOTAL | 270000 | TOTAL | 270000 |

ANNEXE XI : Tableau de présentation du pilotage de l'axe 2

| Obj ppal | Obj. Sec | Actions | Moyens | Nce / Bilans / Échéance | Critères d'éval | Indicateur d'éval | Pilotage | Validation |
|----------------------------------|--|--|---|--|--|--|------------|------------|
| Initier l'action dans l'existant | Densifier le lien avec les familles et élargir le diagnostic | Développer les VAD pour affiner les besoins et faire connaître le projet | Mise en place de grilles d'entretiens et de questionnaires | - Au fil de l'eau. - 2 réunions d'étapes par mois - Échéance à 6 mois | - Nombre de VAD - Nombre de questionnaires renseignés | - Le nombre de questionnaires renseignés augmente - Le nombre des non-réponses diminue | Équipe MdF | Directeur |
| | | Mettre en place des réunions d'information pour que les familles se rencontrent. | Création de temps dédiés | - 1 réunion d'étapes par mois - Échéance à 6 mois | - Nombre de réunions effectivement tenues et taux de participation | - Les 6 réunions ont bien eu lieu - La participation des familles augmente - Les familles s'inscrivent dans cette démarche de création de lien | Équipe MdF | Directeur |
| | Modéliser l'action en interne en répondant à petite échelle aux besoins identifiés | Évaluer les besoins pour démarrer l'action à petite échelle | Réunion avec la direction s'appuyant sur les retours des VAD et l'analyse de l'existant | - 1 réunion par mois - Échéance à 4 mois | - Les besoins sont affinés et permettent de mettre en évidence les achats et organisations à prévoir | - Une liste d'achats et d'équipement est réalisée. Les achats sont effectifs | Équipe MdF | Directeur |
| | | Création d'un espace-temps au sein du fonctionnement hebdomadaire de l'Accueil de jour | Modification du planning de fonctionnement de l'AJ | - 1 réunion par mois - Échéance à 4 mois | - Les équipes répondent favorablement aux nécessaires changements des habitudes de travail | - Les freins au changement sont levés - La modification des modalités de fonctionnement est validée | Directeur | Directeur |
| | | Création d'une fiche projet évolutive, permettant l'adaptation de l'action | Temps de réunion permettant de synthétiser le diagnostic au regard de l'existant | - 1 réunion par mois - Échéance à 4 mois | - Les objectifs de l'incubation sont clairement définis ainsi que les critères d'évaluation. | - Le document est créé et validé | Équipe MdF | Directeur |
| | Créer un premier incubateur de l'action | Ouvrir une après-midi par semaine spécifiquement pour le public concerné par l'action | Mise à disposition de l'espace existant de l'Accueil de jour | - 1 action par semaine - 1 réunion d'étape par mois - Échéance : 12 mois | - Les actions sont menées. - Les familles y participent. | - Les évaluations des actions précédemment définies sont menées - L'action est adaptée au fil de l'eau à l'expérience | Équipe MdF | Directeur |
| Développer un réseau | Créer un réseau d'intervenants | Lister les intervenants indépendants et | - Temps de travail dédié pour prospecter | - Au fil de l'eau. - 2 réunions d'étapes par mois | - Les besoins sont affinés et permettent de mettre en évidence | - Livrable : suivi des prises de contact et de rencontres - Des rencontres ont lieu | Équipe MdF | Directeur |

| | | | | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|--|------------------------|-----------|
| spécifique au projet | | associatifs susceptibles de venir nourrir le projet | - Utilisation du dossier de presse du projet - Temps de rencontre | - Échéance à 4 mois | de nouvelles actions possibles. | - Des perspectives de conventions sont en cours | | |
| | Mettre en place une dynamique de testing | Programmer au sein de l'incubateur la venue d'intervenants | - Organisation de planning d'interventions - Communication en amont auprès des familles | - 1 action par semaine - 1 réunion d'étape par mois - Échéance : 12 mois | - Les actions planifiées ont bien lieu. - Des temps d'analyse sont menés avec les intervenants et les familles. | - Des fiches actions sont rédigées afin de nourrir le retour d'expérience | Équipe MdF | Directeur |
| | Fédérer un réseau de bénévoles | - Prospection en activant différents canaux : journée des assos, lettre d'information. - Participation aux réunions de quartiers | - Établissement d'un plan d'action. - Développement de la communication - Participations à des instances locales | - Au fil de l'eau. - 1 réunions d'étape par mois - Échéance : 6 mois | - Le projet est connu au niveau local - Des manifestations d'intérêt de la société civile son enregistrées | - Des entretiens de recrutement de bénévoles sont planifiés - Un réseau de bénévoles se constitue progressivement | Équipe MdF | Directeur |
| Co-construire le projet social de la MdF | Identifier les besoins exprimés des partenaires du territoire | - Rencontres de partenaires du territoire ayant le même public cible | - Temps de travail dédié pour prospecter - Temps de rencontre | - Au fil de l'eau - 1 réunions d'étape par mois - Échéance : 5 mois | - Les rencontres sont programmées et permettent d'affiner les perspectives d'actions | - Les rencontres ont effectivement lieu et elles mettent en lumière des éléments de convergences dans l'attente exprimée des partenaires | Équipe MdF | Directeur |
| | Se nourrir d'expériences similaires ou approchantes | - Effectuer des rencontres d'expériences approchantes | - Temps de travail dédié pour prospecter - Temps de rencontre | - Au fil de l'eau - 1 réunions d'étape par mois - Échéance : 18 mois | - Les rencontres sont programmés et permettent d'affiner les perspectives d'actions | - Les rencontres ont effectivement lieu et elles permettent d'ouvrir la réflexion sur le projet. | Équipe MdF | Directeur |
| | Mettre en place une démarche de co-construction avec les mères | - Trouver un partenariat pour l'accompagnement à la co-construction | - Temps de travail dédié pour prospecter - Temps de rencontre | - Au fil de l'eau - Échéance : 12 mois | - Un intervenant est identifié | - Une convention est signée - Un plan d'action est établi - Un rétro-planning est établi | Directeur + Équipe MdF | Directeur |

| | | | | | | | | |
|--|---------------------------------------|--|---|--|---|--|------------|-----------|
| | | - Un groupe de travail est créé avec certaines mères et une méthodologie en place | - Mise à disposition d'espace de travail pour l'intervenant - Réalisation d'un document de suivi | - 2 réunions par mois avec les familles et l'intervenant - 1 réunion d'étape par mois - Échéance : 12 mois | - Les réunions de travail avec le groupe de mères sont effectives - La démarche de co-construction est à l'œuvre | - Livrable : bilan de synthèse d'étape témoigne du respect du plan d'action établi - La participation des familles est régulière | Équipe MdF | Directeur |
| Préparer le changement d'échelle et le déploiement dans la MdF | Recruter les salariés | Définir les fiches de poste et diffuser les annonces | - Temps de travail dédié | - Au fil de l'eau - Échéance : 3 mois | - La réflexion sur les profils recherchés est engagée | - Les offres de postes sont effectives sur les différents réseaux de diffusion - Les offres sont attractives car des candidatures sont déposées | Directeur | Directeur |
| | | Lancer une campagne de recrutement | - Utilisation de différents supports de diffusion | | - Les offres de poste sont diffusées | - Les entretiens de recrutement ont effectivement lieu. - Des candidats sont retenus | | |
| | Finaliser les modalités d'orientation | Des réunions avec les potentiels partenaires orienteurs sont mises en place | - Temps de travail dédié | - 1 réunion par mois pour définir les modalités d'orientation - Échéance : 4 mois | - Les temps de rencontre ont lieu et un document cadre d'orientation est en cours de rédaction | - Les modalités d'orientation sont définies clairement - Un document cadre est finalisé - Des conventions sont en cours d'établissement. - Une fiche d'orientation est créée. | Directeur | Directeur |
| | Finaliser le projet d'établissement | - Mise en commun de l'ensemble des travaux et prospections réalisées | - Temps de travail dédié - Rédaction d'un projet d'établissement martyr | - 1 réunion par mois en intra - Temps d'échange et de retour avec les partenaires et les familles - Échéance : 6 mois | - Les réunions en intra ont lieu et les temps d'échanges permettent de faire évoluer l'écriture du document | - Livrable : Projet d'établissement | Directeur | Directeur |
| | Réalisation du DUERP | - Un prestataire extérieur (NEXEM) est conventionné pour l'accompagnement à la rédaction | - Temps de travail dédié | - 1 réunion par mois avec le partenaire à compter de l'obtention du local et de la définition du projet d'établissement - Échéance : 2 mois | - Le rétro-planning de travail est respecté - Un document transitoire est créé | - Livrable : le DUERP est rédigé - Le DUERP est transmis à la médecine du travail | Directeur | Directeur |

Le Directeur et la coordinatrice rencontrent le comité de pilotage une fois par mois pour effectuer un point d'étape du développement de l'axe et soumettre à validation les éléments qui doivent l'être. Les comptes rendus de réunions sont transférés en copie au CoPil.

ANNEXE XII : Tableau de présentation du pilotage de l'axe 3

| Obj ppal | Obj. Sec | Actions | Moyens | Nce / Bilans / Échéance | Critères d'éval | Indicateur d'éval | Pilotage | Validation |
|---------------------------------|---|--|---|---|---|--|--|------------|
| Trouver un local d'implantation | Établir un cahier des charges du lieu | - En s'appuyant sur le travail mené dans l'axe 2, déterminer les attendus du lieu au regard du projet social | - Appuis sur les réflexions préliminaires de l'incubation - Temps de réunion dédiés | - 1 réunion par quinzaine - Échéance : 3 mois | - Les besoins auxquels le nouveau local doit répondre ont été clairement définits | - Livrable : un cahier des charges transmissible est rédigé | Coordinatrice MdF + Directeur | Directeur |
| | Définir des zones d'implantation | - Analyse des zones d'implantations optimales sur la commune au regard de certains paramètres | - Cartographie des équipements et transports | - 1 réunion par quinzaine - Échéance : 3 mois | - Les zones d'implantations sont définies au regard de paramètres établis | - Livrable : un cahier des charges transmissible est rédigé | Coordinatrice MdF + Directeur | Directeur |
| | Financer l'acquisition | - Évaluer les différentes opportunités et modalités de mise en œuvre de l'acquisition/location du bien | - Rapprochement de partenaires afin d'envisager différentes opportunités (organismes bancaires, partenaires privés, etc.) | - Au fil de l'eau - 1 réunion hebdomadaire / Point d'étape - Échéance : 12 mois | - Plusieurs options de financement ont été envisagées. | - Un montage financier est défini et assuré - Un/des partenaire(s) financeurs sont identifiés | Directeur + Conseiller expert financement | Copil |
| Mettre en œuvre la rénovation | Au regard du bien et du projet social, établir un cahier des charges de la rénovation | - En fonction du bien acquis, envisager la rénovation / mise aux normes | - Temps de travail avec architecte. - Visites sur site | - 2 réunions par mois - Échéance : 4 mois | - Différentes propositions adaptées aux besoins du projet social sont présentées | - Livrable : des plans de rénovation sont établis - Les appels d'offres sont prêts - Le DOE est rédigé | Architecte + Directeur + Conseiller expert Gestion de projet | Copil |
| | Financer la rénovation | - Évaluer les différentes opportunités et modalités de mise en œuvre de l'acquisition/location du bien | - Rapprochement de partenaires afin d'envisager différentes opportunités (organismes bancaires, | - Au fil de l'eau (en fonction des perspectives d'acquisition) - 1 réunion hebdomadaire / Point d'étape - Échéance : 6 mois | - Plusieurs options de financement ont été envisagées. | - Un montage financier viable est élaboré. - Les conventions sont engagées. | Directeur + Conseiller expert Levée de fonds | Copil |

| | | | | | | | | |
|--|---|--|---|---|--|---|---|-----------|
| | | | partenaires privés, etc.) | | | | | |
| | Réalisation de la rénovation | <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de la maîtrise d'ouvrage par l'architecte - Gestion des appels d'offres - Définition d'un calendrier de rénovation | <ul style="list-style-type: none"> - L'architecte gère sa maîtrise d'ouvrage et le comité de pilotage assure la maîtrise d'œuvre | <ul style="list-style-type: none"> - Réunion de chantier hebdomadaire - 2 réunions d'étape par mois - Échéance : 4 mois après démarrage de la rénovation | <ul style="list-style-type: none"> - Le calendrier des travaux est suivi - Les réunions de chantiers sont assurées | <ul style="list-style-type: none"> - Les réunions de chantier permettent de lever les éventuels freins. - Les bilans d'étapes respectent le calendrier prévu. | Architecte + Directeur + Conseiller expert Gestion de projet | Directeur |
| Mise en conformité du nouveau lieu d'accueil | Étude du cadre légal / Réaliser le changement d'objet du lieu | <ul style="list-style-type: none"> - Recueillir les infos relatives au changement d'objet d'un local et/ou mises aux normes exigées | <ul style="list-style-type: none"> - Prise de contact avec les services et commissions ad hoc (villes, département) | <ul style="list-style-type: none"> - Temps dédiés - 1 réunions d'étape par mois - Échéance : 5 mois après acquisition | <ul style="list-style-type: none"> - Les demandes d'agrément sont enclenchées. - Les visites de conformités sont programmées | <ul style="list-style-type: none"> - L'agrément ERP classe 5 est obtenu. - Les commissions accessibilité et sécurité ont émis des avis favorables | Directeur | Directeur |

Le Directeur et le conseiller expert Gestion de projet rencontrent le comité de pilotage une fois par mois pour effectuer un point d'étape du développement de l'axe et soumettre à validation les éléments qui doivent l'être. Les comptes rendus de réunions sont transférés en copie au CoPil

ANNEXE XIII : Outil de suivi du rétro planning global du projet

| | 2021 | | | | 2022 | | | | | | | | 2023 | | | | | | | | | | | |
|---|------|----|----|----|------|----|----|----|----|----|----|----|------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | 01 | 02 | 03 | 04 | |
| Axe 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recenser les besoins d'investissement | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Etablir un budget de fonctionnement | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Réaliser un business plan | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Préparer un document de synthèse | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Identifier et répondre aux AAP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Identifier et approcher des financeurs privés | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Solliciter les partenaires institutionnels | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Initier une démarche de recherche/action | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Axe 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Densifier le lien aux familles | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Modéliser l'action en interne a petite échelle | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Créer un incubateur | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Créer un réseau d'intervenants | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mettre en place une dynamique de testing | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fédérer un réseau de bénévoles | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Identifier les besoins exprimés du territoire | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Se nourrir d'expériences similaires | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mettre en place une démarche de co-construction | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Finaliser le projet d'établissement & ouverture | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recruter les salariés | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Finaliser les modalités d'orientations | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Réaliser le DUERP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Axe 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Etablir un cahier des charges du lieu | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Définir des zones d'implantation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Trouver & financer le local | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Etablir un cahier des charges de la rénovation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Financer la rénovation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Réaliser la rénovation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Réaliser le changement d'objet du lieu | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

ANNEXE XIV : Plan de communication interne

| Cible | Objectifs | Moyens / Outils | Nce |
|--|---|--|--|
| Collaborateurs non parties prenantes au projet | Maintenir les équipes embarquées dans le projet bien qu'elles n'en soient pas partie prenante. Éviter le sentiment de relégation. Faire ainsi qu'elles puissent être force de proposition. | Temps d'information sur l'évolution des différentes composantes et phases du projet. Point de synthèse versés aux comptes rendus des réunions de service. | Mensuelle, à l'occasion des réunions institutionnelles |
| CA via le bureau | Permettre le développement de la culture du CA aux apports nouveaux du projet (ESS, IAE, mais aussi les concepts) afin de faciliter la prise de décision. | Temps de réunions et d'échanges abordant le diagnostic et son étayage, apport d'éléments de théorisation, etc. / Transmission d'éléments externes (études, expériences, presse, etc.) | Mensuelle. |
| Adhérents & bénévoles | Développer l'adhésion des adhérents et des bénévoles autour du projet, potentielles forces pour celui-ci (personnes ressources parmi ce vivier, réseau potentiel, etc.) | Diffusion des besoins de personnes ressources (relais territoire, bénévolat de compétence, etc.) / Mailing list – Publipostage du projet Maison des Familles. Visio conférence d'information pour les nouveaux adhérents, etc. | Une lettre d'information tous les deux mois. |
| Public | Embarquer le public cible de l'action dans sa conception et son élaboration. Partager l'évolution du projet | Groupes de discussion et d'échange, création d'outils de communication, comptes rendus de ces réunions. Participation aux temps de construction du projet Maison des Familles. | Mensuelle |
| Groupe de travail et Comité de pilotage | Permettre un partage de l'état d'avancée global du projet pour faciliter l'articulation des groupes de travail et des temporalités. Permettre une co-analyse des freins apparaissant au cours du projet. | 1)Points d'avancées des différents groupes de travail lors des réunions mensuelles propre à chacun d'entre eux. <u>Objectif</u> : assurer une lisibilité transverse de l'avancée du projet dans sa globalité. <u>Participants</u> : l'ensemble du comité concerné. 2)Réunion inter-groupe tous les mois. <u>Objectif</u> : Point d'étape global du projet. Échange entre les parties prenantes. Recherche de solution collégiales. <u>Participants</u> : comité exécutif et 2 représentants des comités de pilotage. <u>Livrable</u> : compte rendu de suivi d'avancées et relevé de décisions. Présentés au CA via le comité de pilotage. <u>Outils</u> : je m'appuierai sur différents outils de planification pour assurer la lisibilité et la clarté de la communication : carte heuristique (mise en évidence des tâches de chacun), diagramme de Gantt (suivi de l'articulation des actions), rétro-planning. | Deux réunions par mois : une par groupe de travail et une intergroupe. |
| Comité de pilotage | Tenir le comité de pilotage informé des avancées, échéances, et freins ou opportunité du projet. Je réunis le comité de pilotage une fois par mois | Livrables : bilans d'étapes, compte rendus de réunion et échéances du mois à venir. | Je réunis le comité de pilotage une fois par mois |

ANNEXE XV : Plan de communication externe

| Cible | Objectifs | Moyens / outils |
|---|--|---|
| CCCAS - Services municipaux – Maire | Tenir informé le territoire des avancées du projet mais surtout des besoins, notamment en termes de foncier et d'habilitation par la mairie. « Occuper le terrain ». Consolider le réseau | Des rendez-vous avec les différents services concernés (urbanisme, cabinet du maire, CCAS) sont à privilégier. Mais également notre participation à différentes instances municipales tels que le Conseil Local de Santé, le Plan Alimentaire Territorial, les conseils de quartiers, etc. |
| Partenaires financeurs privés et institutionnels. | Tenir informés les partenaires privés des avancées du projet et éventuellement des besoins. | Courriers d'état d'avancée du projet d'une part. D'autre part, les relations avec ces partenaires sont privilégiées et les échanges téléphoniques, mail et ou visio-conférences fréquents. Enfin, nous nous appuyons sur notre participation aux instances portées par ces partenaires pour communiquer sur le projet (CVS par la Drihl, CTIDS par le CD, etc.) |
| Réseau associatif | Faire connaître l'action auprès du tissu associatif du territoire. Repérer ainsi d'éventuels relais. Envisager des projets connexes et complémentaires. | Participation à des forums associatifs et comités associatifs. Mailing list – Publi postage Rapport d'activité – présentation du projet Maison des familles - Visio conférences d'information, etc. |
| Partenaires opérationnels | Travailler la complémentarité de notre action en développement en lien avec les besoins de partenaires potentiellement orientateurs. Être reconnus comme relai de l'action globale sur le territoire. Asseoir une place en articulation avec ces partenaires. Affiner le diagnostic partagé. | Animation de tables rondes avec ces partenaires pour les associer à notre réflexion sur la mise en œuvre de la Maison des Familles. Une temporalité de deux rencontres annuelles semble pertinente. Production de compte rendu |
| ANSA | Être accompagné dans une démarche recherche-action du développement du projet | Établissement d'un comité de suivi avec l'ANSA. Définition avec l'ANSA des modalités de travail (Fiches outils, rapports d'avancées, etc.) |
| Médecine du travail & Inspection du travail | Respect des normes du droit du travail | Déclaration d'ouverture d'un service – Habilitations / DUERP. Transmission par courrier et mise à disposition pour un rendez-vous |

| | | |
|--|--------|------|
| GUARDIOLA | Gilles | 2022 |
| Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale ETABLISSEMENT DE FORMATION : IRTS Parmentier | | |
| ENGAGER L'ÉVOLUTION DE L'OFFRE DE SERVICE D'UN ACCUEIL DE JOUR AFIN DE DÉVELOPPER LE POUVOIR D'AGIR DE FAMILLES MONOPARENTALES HÉBERGÉES PAR LE PÔLE HÔTELIER DU SAMU SOCIAL DANS LE VAL-DE-MARNE | | |
| <p>Résumé :</p> <p>L'accueil de jour géré par l'association dont je suis directeur observe depuis 2 ans une augmentation des situations de familles monoparentales avec à leur tête majoritairement de mères, très souvent en situation administratives complexes et largement hébergées en hôtel par le Samu social.</p> <p>Ces mères ont pu témoigner des conséquences de leurs modalités d'hébergement sur leur ressenti à l'endroit de l'expression de leur parentalité et de leur pouvoir d'agir.</p> <p>Le diagnostic posé a ainsi fait apparaître la nécessité d'envisager l'évolution de notre offre de service afin de répondre de manière satisfaisante aux besoins exprimés, par la création d'un nouveau service, La Maison des Familles.</p> <p>L'objectif de ce nouveau service est triple : prendre soin dans une logique réparatrice, répondre à des besoins non pourvus sur le territoire, et enfin travailler au développement du pouvoir d'agir de ces mères dans une démarche d'ouverture par l'Économie Sociale et Solidaire.</p> <p>Cette évolution permettra en outre de faire évoluer en profondeur nos principes d'action et entrera en résonance à terme avec l'ensemble des services de l'association.</p> | | |
| <p>Mots clés : Précarité, Disqualification sociale, Développement du pouvoir d'agir, Capabilités, Sans papier, familles mono-parentales.</p> | | |
| <p><i>L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></p> | | |