



**ADAPTER L'OFFRE DE SERVICE DU CHRS ET DES
SERVICES D'HEBERGEMENT D'URGENCE POUR
FAVORISER L'INCLUSION SOCIALE ET LES PARCOURS
COORDONNES DES FAMILLES EN SITUATION DE SANS-
ABRISME**

Isabelle SEREES

2024

cafedes

Remerciements

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à l'ensemble des personnes qui ont contribué à la rédaction de ce mémoire.

Je remercie, tout d'abord, l'ensemble de l'équipe pédagogique de l'IRTS Hauts-de-France, ainsi que l'ensemble des intervenants pour la qualité de leur enseignement.

J'aimerais remercier l'ensemble des professionnels du Site Insertion Métropole et de l'association Afeji-Hauts-France qui m'ont accompagnée tout au long de mon parcours.

Je voudrais exprimer ma reconnaissance à mes amis et collègues qui m'ont apporté leur aide et leur bienveillance tout au long de cette démarche.

Je remercie Jean-François MINET, ancien directeur du Site Insertion Métropole, sans qui ce projet n'aurait pas été possible, Flore PASCO et Pauline SMETS pour leurs conseils, les heures de relecture, leurs encouragements et leur présence indéfectible.

Enfin, je remercie ma famille et tout particulièrement mon mari et mes enfants pour leur soutien inconditionnel et leur engagement constant à mes côtés.

Sommaire

Introduction	1
1 Le sans-abrisme : une préoccupation des politiques publiques internationales, nationales et un enjeu fort pour l'association Afeji Hauts-de-France.....	3
1.1 Les familles sans-abri : le nouveau visage de la précarité.....	3
1.1.1 Le sans-abrisme : une sémantique variée, un phénomène international et multidimensionnel	3
1.1.2 Familles sans-abri de qui parle-t-on ?.....	6
1.1.3 Des ruptures de parcours liées à une instabilité résidentielle et aux durées de séjour anormalement longues	9
1.2 Un public à la croisée de différentes politiques publiques	10
1.2.1 Les politiques internationales	10
1.2.2 L'évolution des politiques françaises de lutte contre le sans-abrisme	11
1.2.3 La stratégie du Logement d'abord	13
1.2.4 Le service public de la rue au logement : une réponse et un modèle vers l'inclusion à consolider	13
1.2.5 Les lois immigration qui accentuent la précarisation	14
1.3 Une offre de service riche proposée par l'Afeji Hauts-de-France mais des dispositifs saturés et un manque de fluidité de parcours	15
1.3.1 L'inclusion sociale et la notion de parcours défendues par l'association	15
1.3.2 Le Site Insertion Métropole : une organisation en silo, des réponses non coordonnées et non adaptées aux attentes et besoins des personnes accompagnées.....	16
1.3.3 Un accompagnement basé sur « l'incapacité présumée » des personnes accompagnées.....	20
1.3.4 Des difficultés de positionnement des professionnels face à un contexte mouvant et incertain : le logement d'abord et les politiques migratoires	21
1.4 Conclusion de partie :.....	21
2 D'une logique de place à une logique de parcours : des atouts pour évoluer	23
2.1 La méthodologie de recherche utilisée.....	23

2.1.1	La collecte d'information et les outils d'investigation :	23
2.1.2	Une instabilité résidentielle comme résultat de la non-appropriation de la politique du logement d'abord.....	25
2.1.3	Un fonctionnement en silo ne répondant pas à l'évolution des attentes du public et à la continuité de parcours.....	28
2.2	Diagnostic stratégique : Le SWOT.....	30
2.2.1	Une équipe engagée.....	30
2.2.2	Un fonctionnement en silo, et des risques de résistance au changement	31
2.2.3	Des évolutions législatives incertaines	32
2.2.4	Le logement d'abord : vecteur d'innovation et facilitateur du changement.....	32
2.3	Analyse conceptuelle	33
2.3.1	La coordination des parcours par les auteurs.....	33
2.3.2	Positionnement professionnel et conduite du changement.....	36
2.4	Conclusion de partie :	39
3	La mise en œuvre du projet d'adaptation de l'offre de service du Site Insertion Métropole pour favoriser l'inclusion sociale et la fluidité de parcours.....	41
3.1	Le pilotage de la démarche :.....	41
3.1.1	Un plan d'action stratégique :.....	41
3.1.2	Création d'un comité de pilotage :.....	42
3.1.3	La réunion de lancement :.....	42
3.2	Fédérer les professionnels autour du projet	43
3.2.1	Réinterroger l'éthique de l'accompagnement pour réaffirmer les principes d'action de l'établissement.....	43
3.2.2	La réécriture du projet de service :.....	44
3.2.3	Développer l'approche du pouvoir d'agir :.....	45
3.2.4	L'implication les familles en amont de la démarche :.....	45
3.3	Fusionner les services pour favoriser l'inclusion sociale et la fluidité de parcours	47
3.3.1	Repenser l'organisation et le fonctionnement des équipes :.....	47
3.3.2	Poursuivre l'amélioration des conditions d'hébergement pour rompre avec le parcours en escaliers et développer l'accompagnement hors les murs.....	50
3.3.3	Développer une nouvelle forme de management au service de nouveaux outils d'accompagnement	52
3.3.4	Négociation avec les services de la DDETS :	53
3.4	Se doter de nouvelles compétences au service de la fluidité de parcours	54

3.4.1	La création d'une équipe transversale pluridisciplinaire	54
3.4.2	La fonction de coordinateur de parcours	55
3.4.3	L'ancrage territorial : travail en réseau et partenariat.....	56
3.4.4	Le partenariat avec les bailleurs public et privés.....	57
3.4.5	La communication	58
3.4.6	La Gestion des emplois et des parcours professionnels :	58
3.5	L'évaluation du projet :	59
3.5.1	Définition des critères et des indicateurs de suivi du projet :.....	59
3.5.2	La gestion des risques et la Qualité de Vie et des Conditions de Travail	59
3.5.3	L'évaluation de l'HAS	60
3.6	Conclusion de partie :	60
Conclusion		61
Bibliographie		63
Liste des annexes		I

Liste des sigles utilisés

ADULM : Agence de Développement et d'Urbanisme de Lille Métropole
AHI : Accueil, Hébergement, Insertion
CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles
CHRS : Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale
CMAO : Coordination Mobile d'Accueil et d'Orientation
CODIR : Comité de direction
COSUI : Comité de suivi
CPOM : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens
CSE : Comité Social et Économique
DDETS : Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités
DGF : Dotation Globale de Fonctionnement
DIHAL : Délégation Interministérielle à l'Hébergement et à l'Accès au Logement
DRESS : Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques
DRL : Dotation Régionale Limitative
ESSMS : Établissements et Services Sociaux et Médico-sociaux
FAS : Fédération des Acteurs de la Solidarité
FEANTSA : Fédération Européenne d'Associations Nationales Travaillant avec les Sans-Abri
ESMS : Etablissement ou Service social ou Médico-Social
ETP : Equivalent Temps Plein
HAS : Haute Autorité de santé
INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques
MEL : Métropole Européenne de Lille
PAQ : Plan d'Amélioration Qualité
PDAHLPD : Plan Départemental d'Action pour le Logement et l'Hébergement des Personnes Défavorisées
PLH : Plan Local de l'Habitat
RPS : Risques Psychosociaux
SHU : Service d'Hébergement d'Urgence
SIAO : Service Intégré d'Accueil et d'Orientation
UNICEF : Fonds des Nations unies pour l'enfance

Introduction

Les inégalités s'accroissent et les situations de pauvreté et de précarité se multiplient sous l'effet de la crise inflationniste et de la crise du logement. Dans ce contexte, un certain nombre de ménages, jusque-là éligible au logement social, est orienté ou se maintient en hébergement. Dans le même temps, les phénomènes migratoires prennent de plus en plus d'ampleur à l'échelle mondiale, européenne et nationale. Il en résulte que les situations de détresse conduisant à une absence de logement ou d'un abri sont toujours plus nombreuses. C'est ainsi que le dernier rapport de la Fondation Abbé Pierre de février 2024 estime à 330 000 le nombre de personnes sans domicile fixe, qu'elles vivent à la rue, en abri de fortune, à l'hôtel ou en hébergement. Selon un communiqué de presse de l'UNICEF, en octobre 2023, 2822 enfants étaient à la rue en France, dont presque 686 âgés de moins de 3 ans.

Ceci témoigne de l'évolution des profils des personnes sans domicile au cours des 20 dernières années. Deux types de publics ont pris une importance croissante parmi les personnes privées de logement : les individus s'inscrivant dans une trajectoire migratoire et les familles avec des enfants en bas âge. Parallèlement, les associations ne cessent d'alerter sur l'augmentation du nombre de non-réponses de mise à l'abri et de saturation des dispositifs d'hébergement.

En réponse, l'état réaffirme sa volonté de développer le « Logement d'abord » et d'engager la France dans une transformation importante de sa politique publique de lutte contre le sans-abrisme. Olivier Klein, Ministre délégué chargé de la ville et du logement, déclare en février 2023 que « L'objectif est d'accélérer l'accès au logement pérenne des personnes, en limitant autant que possible le passage préalable par l'hébergement et en proposant un accompagnement social adapté aux besoins, qui se poursuit dans le logement. Cette politique fait du logement le lieu et le vecteur de l'insertion des personnes en situation de précarité ».

Directrice du Site Insertion Métropole de l'association Afeji Hauts-de-France, je pilote l'activité d'un CHRS, 4 services d'hébergement d'urgence et d'un service logement. L'établissement a pour mission d'accueillir, d'héberger et d'accompagner des familles en situation de précarité et connaissant de graves difficultés sociales. Aujourd'hui, le site accueille en majorité des familles migrantes, avec une forte présence de familles monoparentales. Leur situation administrative est souvent précaire et ne leur permet pas d'accéder rapidement à des ressources stables ou au logement autonome.

Depuis plusieurs années, les familles sans-abri ont des parcours d'hébergement qui s'allongent, marqués par une forte mobilité résidentielle. Le risque pour les personnes

conduites à vivre pendant plusieurs années dans une insécurité permanente de logement, est qu'elles perdent progressivement leur capacité d'insertion sociale et de vie familiale équilibrée.

Ce phénomène national s'exprime aujourd'hui au sein du territoire de la Métropole Lilloise et de l'établissement. En effet, les déménagements successifs, les conditions d'hébergement « imposées » provoquent des ruptures dans les parcours, des dégradations des situations et empêchent un travail d'accompagnement efficace.

Les familles expriment une forte insatisfaction, de l'incompréhension et parfois un sentiment de déclassement qui s'accroît avec le temps. A terme, une forme de défiance vis-à-vis de l'institution peut s'installer, cela crée des tensions et une difficulté à pouvoir instaurer une relation d'aide et de confiance avec les professionnels.

Le développement du Logement d'abord me confronte à l'injonction de fluidifier les parcours en favorisant l'accès au logement autonome pour des familles qui peinent à y accéder en raison de leur situation administrative, financière et un marché immobilier très concurrentiel. Cette situation et les orientations politiques actuelles m'alertent sur la pertinence de l'organisation mise en place au sein de l'établissement et m'amènent à me demander :

Comment adapter l'offre de service et l'accompagnement pour favoriser l'inclusion sociale et les parcours coordonnés au sein du territoire ?

Dans une première partie, je m'attacherai à présenter le sans-abrisme, l'évolution des besoins du public et des législations nationales et internationales qui tentent d'y répondre. Je présenterai ensuite l'association Afeji Hauts de France et le contexte institutionnel, ainsi que l'offre de service du Site Insertion Métropole en matière d'hébergement et d'accompagnement destinée aux familles en situation de sans-abrisme.

La seconde partie sera consacrée au diagnostic stratégique de l'offre de service pour évaluer la performance actuelle de l'établissement et les pistes d'amélioration.

Dans une troisième partie, je déclinerai un plan d'action visant à adapter l'offre de service du Site Insertion Métropole pour favoriser l'inclusion sociale et la fluidité de parcours. Celui-ci se fera en quatre phases : la définition de la méthode, la déclinaison du projet auprès des acteurs, la mise en œuvre opérationnelle et l'évaluation.

1 Le sans-abrisme : une préoccupation des politiques publiques internationales, nationales et un enjeu fort pour l'association Afeji Hauts-de-France

Le sans-abrisme est l'une des manifestations les plus graves de l'exclusion sociale. Ce phénomène revêt un caractère multidimensionnel et touche un large éventail de personnes, vivant dans des conditions de vulnérabilité et de précarité diverses. Les causes et les événements déclencheurs du sans-abrisme sont multiples. Il s'agit d'un problème sociétal urgent qui requiert une attention accrue de la part des responsables politiques.

Dans cette première partie je vise à définir les contours du sans-abrisme, décrypter l'évolution des besoins du public et des législations nationales et internationales qui tentent d'y répondre. Je présenterai ensuite l'engagement de l'association Afeji Hauts-de-France pour l'inclusion de toutes les personnes vulnérables. Je terminerai par présenter l'offre de service du Site Insertion Métropole en matière d'hébergement et d'accompagnement destinée aux familles en situation de sans-abrisme.

1.1 Les familles sans-abri : le nouveau visage de la précarité

1.1.1 Le sans-abrisme : une sémantique variée, un phénomène international et multidimensionnel

Les mots sont nombreux dans l'espace et le temps pour qualifier les populations dites « sans abri ». Vagabonds, indigents, sans-logis, clochards, SDF... Ces nombreux termes témoignent de la pluralité des situations, des trajectoires des individus et des représentations sociales, mais aussi de l'absence de consensus sur les catégories d'analyse utilisées.

L'absence de logement personnel est complexe à définir car les personnes qui connaissent cette expérience présentent des caractéristiques différentes et peuvent connaître des modalités d'hébergement et de mal-logements très diverses.

La Fédération Européenne d'Associations Nationales Travaillant avec les Sans-Abri (FEANTSA) a élaboré une typologie européenne de l'exclusion liée au logement dite ETHOS (European Typology on Homelessness and housing exclusion) qui classe les personnes sans-abri selon leur situation par rapport au logement.

La typologie ETHOS définit « 4 formes d'exclusion liées au logement :

- Être sans-abri : personnes vivant à la rue ou en hébergement d'urgence, de crise ou de nuit
- Être sans logement : personnes vivant dans des structures d'hébergement
- Être en situation de logement précaire : personnes en habitat précaire, menacées d'expulsion ou de violences domestiques

- Être en situation de logement inadéquat : personnes vivant dans des structures provisoires / non conventionnelles, en logement indigne ou dans des conditions de surpeuplement sévère. » (Edgar, 2009 :73)

En France, la statistique publique retient le terme « sans-abri » pour désigner cette population, mais s'intéresse également à une catégorie plus large, celle des personnes « sans domicile », qui ne dorment pas toutes à la rue mais se trouvent dans une situation précaire qui les expose à ce risque.

L'INSEE et l'INED retiennent cette définition : « Une personne est dite sans domicile si elle a passé la nuit précédant l'enquête dans un service d'hébergement (centre d'hébergement collectif, chambre d'hôtel ou logement payé par une association...) ou dans un lieu qui n'est pas prévu pour l'habitation » (Yaouancq et al., 2012).

Ainsi, l'on constate que les difficultés vis-à-vis du logement sont variées et être sans domicile n'est pas une situation immuable et linéaire. Les situations résidentielles des personnes varient au cours du temps et les personnes alternent parfois les situations de rue, les solutions de logement précaire ou d'hébergement.

Des chercheurs français en sciences sociales définissent le « sans-abrisme » comme « un processus, c'est-à-dire une chaîne d'actions qui conduisent des individus à devoir vivre, pour une durée variable, entre les espaces publics et les dispositifs d'assistance » et non pas comme « une condition, sociale ou psychique, à laquelle certains individus seraient naturellement condamnés ». (Choppin et Gardella, 2013 :18).

A) Les données internationales :

Malgré les efforts de la FEANTSA pour établir un cadre commun, il n'existe pas de définition universellement partagée. Le sans-abrisme reste donc difficile à comparer entre les pays. Les collectes de données diffèrent d'un pays à un autre par leur méthode, leur ampleur, leur fréquence. Les méthodes employées restent incomplètes et ne donnent qu'une vision partielle du phénomène.

Selon l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économique) qui regroupe plus d'une trentaine de pays membres, le sans-abrisme toucherait près de 1.9 millions de personnes. En Europe, une récente étude réalisée par la FEANTSA et la Fondation Abbé Pierre témoigne d'une forte augmentation du nombre de sans-abri en Europe. Le phénomène du sans-abrisme concernerait au moins 895 000 personnes. Dans la majorité des Etats membres de l'UE, la situation s'aggrave. Le parlement européen, fait état d'une augmentation de 70% en 10 ans des personnes dormant à la rue en Europe.

Cette augmentation considérable s'est accentuée avec la pandémie de Covid-19, la guerre en Ukraine, la crise énergétique et l'inflation alimentaire. Ces différentes études font apparaître une évolution, d'année en année, du profil des personnes sans-abri avec de plus en plus d'enfants, de migrants, de minorités, de femmes et de familles dans les rues.

B) Les données nationales :

En France, depuis les années 80, les personnes sans domicile ont fait l'objet de nombreux dénombrements et d'enquêtes. Les services de l'État se fondent actuellement sur plusieurs indicateurs : l'enquête "Sans domicile" de l'Insee, le recensement des habitations mobiles et des sans-abris (recensement réalisé par les communes tous les cinq ans), les remontées du "115" et les rapports des associations. Toutefois, faute de régularité dans la collecte des données et d'harmonisation dans la méthode de comptage, la connaissance du sans-abrisme en France reste approximative.

Entre ses deux enquêtes de 2001 et 2012, l'INSEE a relevé une augmentation de près de 50% du nombre de personnes sans domicile. De nombreux facteurs contribuent à l'augmentation du sans-abrisme, ils peuvent être structurels, institutionnels ou encore personnels et se combinent très souvent. La crise du logement, l'augmentation de la pauvreté, du chômage, des flux migratoires et l'inefficacité de certaines politiques sociales ont ainsi conduit à la précarisation d'un nombre de personnes de plus en plus important.

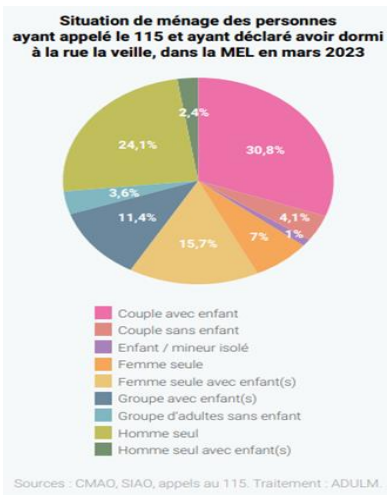
D'après l'estimation de 2012, 141 500 personnes étaient sans domicile en France. La population masculine restait majoritaire, mais les femmes et les enfants ont connu la plus forte progression en onze ans (+ 85% concernant les enfants). 81 000 adultes accompagnés de 30 700 enfants fréquentaient les services d'hébergement ou de distribution de repas. La part des étrangers a aussi largement augmenté passant de 38% en 2001 à 53% en 2012.

Cette tendance de l'évolution du public sans domicile se confirme également dans les données de l'hébergement. Au 31/01/2021, selon l'enquête auprès des établissements et services en faveur des adultes et familles en difficulté sociale réalisée par la DRESS (ES-DS 2021), 32% des personnes hébergées ont moins de 18 ans, 81% des personnes hébergées n'ont pas la nationalité française. 16% des adultes hébergés sont des personnes seules avec enfant.

Dans son rapport de 2024, la Fondation Abbé Pierre estime, quant à elle, que 330 000 personnes sont sans domicile et l'UNICEF publiait dans un communiqué d'octobre 2023 que 2 822 enfants étaient sans solution d'hébergement faute de mises à l'abri disponibles. Au total, 8 351 demandes non pourvues au 115 étaient comptabilisées le soir du 2 octobre 2023.

a) *Les données de la Métropole Européenne de Lille (MEL)*

Selon l'Agence de développement et d'urbanisme de Lille Métropole (ADULM) en mars 2020, 1 800 ménages soit 3 000 personnes sans abri ont été dénombrées dans le territoire de la MEL, soit 3% de plus qu'en 2019.



Parmi les personnes sans abri en mars 2020 : 46% sont en famille, dont 811 enfants. 65% des personnes sans abri sont de nationalité étrangère (28% de l'Union européenne, 37% hors Union européenne).

En mars 2023, le nombre de ménages inscrits sur la liste d'attente du SIAO pour de l'hébergement d'insertion ou du logement a augmenté de 8%, atteignant 2 016 ménages (soit 4 085 personnes). Le SIAO constate depuis plusieurs années, une hausse constante du nombre de familles pour les appels au 115, sur les listes d'attentes en hébergement

ou en logement. En mars 2023, 282 familles ont appelé le 115 et ont déclaré avoir dormi à la rue la veille : 119 couples avec enfant(s), 102 femmes seules avec enfant(s), 44 groupes d'adultes avec enfant(s), 17 hommes seuls avec enfant(s). Elles représentent 1 097 personnes. 630 enfants ont été signalés en mars comme ayant dormi à la rue, la veille d'un appel au 115 dans la MEL. Ces familles sont essentiellement des familles étrangères. Le département du Nord est le 3^{ème} département avec le plus grand nombre de demandes d'hébergement non pourvues.

1.1.2 Familles sans-abri, de qui parle-t-on ?

Depuis plusieurs années, de plus en plus de femmes, de familles et de jeunes appellent le 115 et cumulent des problématiques variées et combinées (sociales, médicales, financières, administratives...).

Le terme « famille » utilisé ici comprend la présence d'au moins un adulte accompagné d'au moins un enfant.

A) Des familles en majorité étrangères

Les données chiffrées des familles sans domicile affichent clairement un rapprochement contemporain entre politiques sociales et gestion de l'immigration. 94 % des adultes hébergés déclarent être nés à l'étranger, 9 sur 10 n'ont pas la nationalité française. Trois motifs principaux de migration ressortent des analyses statistiques, même si ceux-ci se combinent : des migrations de fuite, en provenance avant tout de la communauté des Etats indépendants, des migrations économiques, en provenance d'Afrique subsaharienne et des migrations familiale du Maghreb. Des populations de plus en plus nombreuses fuient leurs pays d'origine en raison de persécutions, de conflits, ou de la pauvreté et viennent se réfugier en Europe. En 2015 et 2016, plus d'un million de réfugiés et de migrants Afghans, Irakiens, Pakistanais et Érythréens ont rejoint l'Europe pour fuir les conflits armés ou la répression.

L'augmentation des flux migratoires et le durcissement des politiques d'immigration, limitant l'accès à l'emploi et au logement ont drastiquement augmenté le mal-logement des familles étrangères.

B) Des familles affectées par des formes de précarités cumulatives

Le rapport sur la grande pauvreté et la précarité économique et sociale publié en 1987 définit la précarité comme « l'absence d'une ou plusieurs des sécurités, notamment celle de l'emploi, permettant aux personnes et aux familles d'assumer leurs obligations professionnelles, familiales et sociales, et de jouir de leurs droits fondamentaux. L'insécurité qui en résulte peut-être plus ou moins étendue et avoir des conséquences plus ou moins graves et définitives. Elle conduit à la grande pauvreté quand elle affecte plusieurs domaines de l'existence, qu'elle devient persistante, qu'elle compromet gravement les chances de reconquérir ses droits et de réassumer ses responsabilités par soi-même dans un avenir prévisible ». (Wresinski, 1987).

Dans l'approche multidimensionnelle de la précarité, c'est plutôt le cumul des fragilités qui est à la base du processus d'exclusion. Elles se situent dans divers domaines : économique, social, sanitaire, logement, éducatif.

En plus de l'isolement social et familial provoqué par l'éloignement géographiques, les familles immigrées sans-domicile cumulent différentes formes de précarité.

Bien que les personnes en voie de régularisation représentent environ un quart de la population hébergée et que 40 % des familles soient en situation régulière, près d'un tiers n'ont pas de titre de séjour. Les dispositifs d'hébergement d'urgence représentent le dernier filet de sécurité pour ces personnes et l'absence de titre de séjour compromet leur insertion par l'emploi.

Selon l'enquête ES-DS 2021 de la DRESS, la moitié des familles hébergée est monoparentale, peu diplômée et dans une situation de pauvreté quasi généralisée. 9 familles sur 10 vivent sous le seuil de pauvreté. 46 % des adultes sont dans l'incapacité administrative de travailler et 24 % sont demandeurs d'emploi. Les familles survivent et sont dépendantes des dons et des distributions alimentaires des associations.

La faiblesse du revenu rend difficile voire impossible l'accès ou le maintien en logement. De plus, la première année du séjour en France est une période particulièrement difficile sur le plan de l'accès au logement. Ce sont bien sûr les immigrés ressortissants des pays pauvres qui connaissent les difficultés de logement les plus importantes. Avoir immigré ou occuper une situation précaire sur le marché du travail sont donc des aspects importants dans la trajectoire des sans-domicile, de même que les ruptures familiales. A la précarité des conditions de vie s'ajoute la précarité administrative. L'attente d'une reconnaissance légale sur le territoire maintient les personnes dans un climat d'incertitude et d'insécurité particulièrement anxiogène. Cette situation est d'autant plus difficile que ces derniers ne

bénéficient pas toujours du soutien de leurs proches, dans un système juridique et administratif complexe.

Les conditions de vie des familles sans-domicile sont ainsi marquées par la pauvreté, la promiscuité et l'instabilité résidentielle.

La surreprésentation des personnes étrangères dans la population sans-domicile invite à considérer les conséquences de l'expérience migratoire sur la santé mentale des familles et des enfants. Le parcours des personnes en situation de migration est souvent marqué par des expériences traumatiques, vécues dans leur pays d'origine (pauvreté, violences, ruptures familiales, guerre, catastrophes naturelles) ou sur la route de l'exil (violences, exploitation, incertitudes, perte de proches).

Aux multiples traumatismes déjà subis s'ajoutent les conditions d'accueil en France, souvent très précaires et pouvant induire des conditions de vie extrêmement dégradées.

C) L'absence de logement altère la santé et le bien-être des enfants

Comme indiqué précédant, les enfants à la rue sont de plus en plus nombreux. Cependant, cette population reste encore méconnue.

Selon l'UNICEF France et la Fédération des acteurs de la solidarité, le 22 août 2022, plus de 42 000 enfants vivaient dans des hébergements d'urgence, des abris de fortune ou dans la rue. Ces enfants connaissent des réalités très différentes mais sont tous confrontés à la précarité dans son sens multidimensionnel : précarité matérielle, économique, sociale, administrative.

« L'enfance constitue une période essentielle du développement. [...]. Le logement est un facteur environnemental central pour l'enfant car il structure ses expériences et influe sur le milieu familial, scolaire et amical dans lequel il évolue. Le fait d'en être privé confronte l'enfant à des conditions de vie dégradées, mêlant nuisances, insalubrité, exigüité, insécurité, manque de commodités, qui vont ainsi engendrer d'importantes répercussions sur sa santé physique et mentale à court et moyen terme, mais aussi sur le long terme, affectant sa vie de futur adulte » (Vandentorren et al. 2019 :2).

La précarité inhérente à l'absence de domicile peut altérer le climat et le fonctionnement familial pourtant primordial au développement et au bien-être de l'enfant.

La scolarité est également très impactée voire impossible à tenir pour les enfants en situation de sans-abrisme. Ils font face à de multiples obstacles pour accéder à l'école, maintenir une continuité scolaire et disposer de conditions favorables à leurs apprentissages. L'école joue pourtant un rôle central dans le développement holistique de l'enfant en fournissant un environnement structuré favorisant le développement intellectuel, social, émotionnel et physique.

En résumé, l'absence de domicile peut entraîner un état de mal-être généralisé qui perturbe les relations aux autres, l'estime de soi, le sommeil, l'alimentation, le niveau de stress, les résultats scolaires, l'implication et la motivation dans les activités quotidiennes. Pour certains enfants, cela peut déboucher sur des troubles de la santé mentale plus ou moins conséquents. A cette vulnérabilité particulière s'ajoutent des obstacles pour accéder aux soins, y compris en santé mentale, participant à la dégradation de leur état de santé.

1.1.3 Des ruptures de parcours liées à une instabilité résidentielle et aux durées de séjour anormalement longues

Comme nous l'indique un certain nombre d'enquêtes de l'INSEE ou de l'observatoire du Samu Social de Paris, le parcours des familles est ponctué de ruptures dans leur existence. La perte de logement est souvent précédée d'une séparation, d'une décohabitation, ou encore d'une émigration.

L'insuffisance des places d'hébergement impacte les parcours d'hébergement et les trajectoires de vie. L'accès à l'hébergement se fait dans l'urgence dès qu'une place se libère sans prise en compte des attentes et des aspirations des personnes.

La mobilité dans le système d'hébergement est un phénomène auquel les familles sans domicile doivent faire face dans leur quotidien. A l'entrée en hébergement, elles auront un toit mais un hébergement provisoire. Au caractère provisoire s'ajoute une mobilité spatiale et de probables déménagements. En effet, le système d'hébergement est complexe, saturé et instable. La durée d'hébergement est étroitement liée à la situation administrative des familles. Selon un rapport de l'Agence Nouvelle des Solidarité Actives (Ansa) de 2017, le délai moyen entre l'arrivée en France et l'entrée en logement est de 2,3 ans. En moyenne, les familles connaissent 4.3 déménagements depuis leur entrée en structure. Du fait de la saturation du parc d'hébergement, l'État recourt massivement aux nuitées hôtelières. L'accueil en hôtel est très souvent un sas de passage avant d'accéder à un hébergement plus pérenne ou au logement.

Ces différentes données montrent l'inadéquation qualitative et quantitative de l'offre d'hébergement et expliquent les blocages et les ruptures de parcours. Le déficit de logements accessibles et l'insuffisance de places adaptées conduisent à des allers-retours fréquents entre la rue et l'hébergement, et des passages prolongés dans des situations pourtant prévues pour être transitoires (augmentation généralisée des durées de séjour).

Début 2021, selon l'enquête ES-DS 2021 de la DRESS, l'ancienneté de prise en charge est en moyenne de 18 mois au sein des établissements d'hébergement et varie selon le type de structure. Sur l'ensemble des centres d'hébergement, 25 % des personnes sont prises en charge par l'établissement depuis plus de 22 mois, 10 % depuis plus de 37 mois. 28 % des personnes accueillies début 2021 en hébergement généraliste sont prises en charge depuis au moins deux ans et 5 % depuis au moins cinq ans. Plus de la moitié des

personnes hébergées étaient déjà logées dans une structure pour public en difficulté sociale (essentiellement dans un centre d'hébergement ou sur une place d'hébergement à l'hôtel) juste avant leur entrée dans l'établissement les hébergeant.

Malgré le développement de la philosophie du logement d'abord, il persiste chez nombres d'acteurs de l'hébergement et du Logement, l'idée que l'accès au logement doit être l'aboutissement d'un parcours d'insertion. Les différentes étapes de l'accompagnement visent à acquérir la « capacité à habiter » pour se voir attribuer le « droit » d'accéder au logement.

Les conditions de prise en charge et les différentes formes de précarité posent de nombreuses questions quant à leurs effets sur les cellules familiales. La modification des profils des personnes sans abri nécessite une adaptation de l'offre d'hébergement. Le système d'insertion par étapes successives pénalise les familles dont les conditions de vie se dégradent considérablement après de longues périodes de rue ou d'hébergement. « Cela se traduit par une dégradation de la santé physique et psychique des personnes, un possible non-recours aux services et un estompement des effets de l'accompagnement social du fait de l'attente longue et frustrante d'un relogement » (Ginebre, 2017 :15).

1.2 Un public à la croisée de différentes politiques publiques

1.2.1 Les politiques internationales

Face à l'augmentation mondiale du nombre de personnes sans-abri, de nombreuses associations et organisations internationales se sont saisies de la situation et ont alerté les plus hautes juridictions internationales.

Dans une résolution adoptée le 19 juin 2020, le Conseil des Droits de l'Homme réaffirme l'obligation pour les états d'assurer le droit à l'accès à un logement convenable. Sur cette base, le Comité des Droits de l'Homme et le Comité relatif aux Droits Économiques, Sociaux et Culturels ont reconnu la responsabilité et condamné plusieurs états membres face à des situations d'expulsion sans relogement.

Pour renforcer sa politique, le Conseil Économique et Social des Nations Unies a adopté une résolution « sur l'accès de tous à des systèmes de protection sociale et à un logement à un coût abordable pour lutter contre le sans-abrisme ». Les états membres se sont engagés, dans le cadre du programme de développement durable, à éradiquer le sans-abrisme d'ici 2030. Parmi les mesures prises, le Conseil Européen a lancé en 2021, la plateforme européenne de lutte contre le sans-abrisme qui vise notamment à mieux coordonner les actions des états membres.

1.2.2 L'évolution des politiques françaises de lutte contre le sans-abrisme

A) La prise en compte de l'urgence sociale et son institutionnalisation

En France, la prise en charge des personnes sans abri a été assurée traditionnellement par des associations. Jusqu'à dans les années 70, il n'existait pratiquement aucune politique spécifique d'assistance des personnes sans abri.

La Fnars (Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale), créée en 1956 par cinq grandes associations, ouvre les premiers centres d'hébergement qui seront peu à peu financés par les pouvoirs publics. La loi du 19 novembre 1974 donne un socle légal à l'aide sociale à l'hébergement et permet l'accueil de nouveaux publics. Auparavant destinés aux personnes sortant de la prostitution, de détention, aux « vagabonds » ou « indigents », les CHRS peuvent désormais accueillir à leur demande, « les personnes dont les ressources sont insuffisantes, qui éprouvent des difficultés pour reprendre ou mener une vie normale – notamment en raison du manque, ou des conditions défectueuses, de logement – et qui ont besoin d'un soutien matériel et psychologique et, le cas échéant, d'une action éducative temporaire » (Lallemand, 2002 : 5). On parle alors de Centre d'Hébergement et de Réadaptation Sociale.

Avec l'accroissement de la pauvreté et du chômage dans les années 80, et la pression de personnalités associatives et publiques, l'Etat établit les premières bases d'un dispositif « d'urgence sociale ».

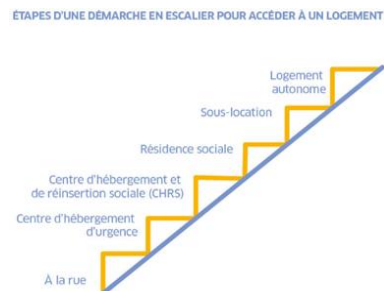
Les années 1990 constituent un moment de changement important dans la conception et le traitement des personnes qu'on commence à nommer « SDF ».

- En 1990 : la loi BESSON institue dans son premier article le droit au logement et précise qu'il constitue « un devoir de solidarité pour l'ensemble de la nation ». La loi prévoit la mise en place d'un plan départemental pour les personnes défavorisées et la création d'un Fonds de Solidarité pour le Logement (FSL).
- En 1992, les délits de vagabondage et de mendicité sont dépénalisés
- En 1993, le Samu social de Paris est créé

Compte tenu des besoins toujours plus croissants, les dispositifs se diversifient et se multiplient pour répondre aux besoins des personnes à la rue.

B) Du sans-abrisme au logement : l'escalier de la prise en charge

De la rue au logement, les dispositifs se spécialisent et s'organisent selon une logique par paliers. Les personnes sans abri sont orientées vers les accueils de jour, les centres d'accueil d'urgence proposant des durées d'accueil courtes et des conditions d'hébergement au « confort » limité (accueil et sanitaires collectifs, impossibilité de rester en journée...). Les orientations suivantes se font généralement vers les CHRS et les centres de stabilisation qui proposent des places plus pérennes, viennent ensuite les places en logements adaptés et pour finir l'accès au logement social ou privé.



Face à diverses critiques sur l'hébergement d'urgence et sur les conditions d'accueil, l'Etat va progressivement transformer le cadre juridique et réglementaire du secteur de l'accueil et de l'hébergement et de l'insertion (AHI). Plusieurs étapes clés jalonnent cette évolution :

- **La loi du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions** tend « à garantir sur l'ensemble du territoire l'accès effectif de tous aux droits fondamentaux dans les domaines de l'emploi, du logement, de la protection de la santé, de la justice, de l'éducation, de la formation et de la culture, de la protection de la famille et de l'enfance ».
- **La loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale** réaffirme la place prépondérante des usagers, entend promouvoir l'autonomie, la protection des personnes et l'exercice de leur citoyenneté
- Un **Plan d'action renforcé en faveur des sans abri** (le PARSA) est mis en place lors des accords du 8 janvier 2007. Il pose le « principe de continuité » dans les logements et les hébergements sociaux : les personnes ne peuvent pas être remises à la rue après avoir été hébergées sans d'autres propositions d'hébergement ou logement.
- **La loi « DALO »** du 5 mars 2007 reconnaît un droit au logement opposable, décent et indépendant aux ménages qui ne peuvent accéder à un logement par leurs propres moyens, ou s'y maintenir. Cette loi contraint les pouvoirs publics à rendre effectif, sous peine de sanctions financières, le droit au logement.
- Le 25 mars 2009, **la loi de Mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion** (Molle) instaure l'accueil inconditionnel en hébergement d'urgence.

A partir des années 2010, un recours massif aux structures d'hébergement d'urgence et aux nuitées hôtelières s'opère au détriment du développement des structures d'insertion. Cette nouvelle organisation du parc d'hébergement renforce le principe d'un parcours en escalier où le passage par différentes étapes permet de se préparer à habiter un logement,

grâce à un accompagnement social. Les personnes doivent prouver leur capacité à habiter pour obtenir un logement. Avec plus de 2 130 structures, le système d'hébergement français est éclaté et non coordonné. Sa gouvernance repose sur un mode de gestion de crise dans l'urgence et conduit le gouvernement à refonder le dispositif.

1.2.3 La stratégie du Logement d'abord

Le 10 novembre 2009, Benoist Apparu, secrétaire d'État au logement, présente une stratégie de refondation du dispositif d'accueil des sans-abri et d'accès au logement.

- En 2010, l'état crée la DIHAL (Délégation interministérielle à l'hébergement et à l'accès au logement), chargée de la mise en œuvre de la politique publique en matière d'hébergement, d'accès au logement et de maintien dans le logement des personnes sans abri ou mal logées, avec l'objectif de diminuer de manière significative le nombre de personnes sans domicile.
- La circulaire du 8 avril 2010 crée les SIAO (Service Intégré d'Accueil et d'Orientation) plate-forme unique départementale de régulation, du dispositif d'accueil, d'hébergement et d'accompagnement vers l'insertion et le logement des personnes sans domicile.

Suites à plusieurs études scientifiques démontrant les liens entre altération de l'état de santé et la précarité, les ministres de la Santé et le secrétaire d'État au Logement proposent l'expérimentation d'une nouvelle stratégie de prise en charge ayant fait ses preuves outre-Atlantique, le modèle *Housing First* dénommé en France « Un chez-soi d'abord ». Ce programme, débute en 2011 sur quatre villes (Lille, Marseille, Toulouse puis Paris en 2012). Il propose un accès direct au logement pour des personnes sans domicile souffrant de troubles psychiatriques sévères, avec un accompagnement intensif et pluridisciplinaire.

Le 11 septembre 2017 à Toulouse, le président de la République présente le plan quinquennal pour le logement d'abord et la lutte contre le sans-abrisme (2018-2022) proposant une réforme structurelle de l'accès au logement pour les personnes sans domicile stable. Ce plan propose un changement de modèle, « il vise à réorienter rapidement et durablement les personnes sans domicile depuis la rue ou l'hébergement vers le logement, et à proposer un accompagnement adapté, modulable et pluridisciplinaire » (Dihal, 2018).

1.2.4 Le service public de la rue au logement : une réponse et un modèle vers l'inclusion à consolider

Depuis sa mise en œuvre, le plan Logement d'abord montre des résultats positifs qui traduisent l'effort collectif pour accélérer l'accès au logement des ménages sans domicile. Sylvain Mathieu, délégué interministériel pour l'hébergement et l'accès au logement, déclare qu'entre 2018 et fin 2022, plus de 440 000 personnes sans domicile ont accédé au

logement dans la cadre du plan Logement d'abord, 122 300 attributions de logements sociaux ont été faites aux ménages sans domicile, soit 43% de plus que pour la période 2013-2017. De même, près de 40 000 nouvelles places ont été créées en logement adapté entre 2018 et 2022.

Sur le plan qualitatif, la stratégie du Logement d'abord n'est plus contestée, chacun des acteurs reconnaît son efficacité pour l'accès et le maintien des personnes dans le logement. Cependant de nombreux freins sont toujours présents. Le manque de logements et d'hébergement, le faible niveau de ressources des personnes, la question de la régularité du séjour ne pourront trouver de réponse qu'en mobilisant l'ensemble des politiques publiques vers une société inclusive donnant sa place à chacun. La conviction réelle que toute personne a les compétences pour habiter son logement est loin d'être unanime. Si le manque de logements accessibles est une réalité, il est souvent mis en avant comme un obstacle, y compris sur les territoires peu tendus, pour justifier de proposer d'abord un hébergement aux personnes à la rue.

En 2021, le gouvernement décide une réorganisation de l'administration centrale en créant le service public de la rue au logement. L'Etat a la volonté d'organiser une réponse plus agile et plus efficace de lutte contre le sans-abrisme. Le service vise à rendre plus lisible la stratégie du logement d'abord pour les professionnels, les bénéficiaires et les citoyens via une meilleure articulation de tous les acteurs de l'hébergement et du logement sur l'ensemble du territoire.

En juin 2023, le gouvernement présentait le second plan Logement d'abord (2023- 2027) qui entend poursuivre la transformation et la modernisation du secteur et accélérer la dynamique engagée dans son premier plan.

1.2.5 Les lois immigration qui accentuent la précarisation

La France est un pays d'immigration depuis la deuxième moitié du XIXe siècle. C'est à partir de 1974 que la France adopte une politique de maîtrise des flux migratoires et décide de suspendre l'immigration des travailleurs et des familles. Les 29 lois sur l'immigration depuis 1980 amènent progressivement un durcissement des conditions d'entrée et d'installation sur le territoire national, ainsi qu'une véritable complexité législative. Le 26 janvier 2024, la dernière loi « asile et immigration » est promulguée. Le projet de loi initial a été jugé par de nombreux médias et acteurs politiques et sociaux comme l'un des plus répressifs de ces 40 dernières années. Avant sa promulgation définitive, le Conseil Constitutionnel a finalement censuré 32 articles pour motif de procédure et 3 articles sur le fond. Ceux-ci prévoyaient notamment l'instauration de quotas migratoires, l'exigence d'une durée de séjour régulier imposé aux étrangers pour l'accès à certaines allocations, le durcissement du regroupement familial, la suppression de l'aide médicale d'état...

Nous constatons que les personnes sans droit au séjour ont des difficultés croissantes pour accéder à un hébergement et à un logement au seul motif de leur situation administrative alors que la mise à l'abri en urgence et le droit au logement sont des droits fondamentaux. Le mouvement de précarisation des conditions d'accueil de ces personnes et le rétrécissement des droits qui leur étaient auparavant reconnus crée du mal-logement. On retrouve une surreprésentation des personnes dites en situation irrégulière parmi les personnes sans abri, en hébergement d'urgence, en bidonville ou dans de mauvaises conditions de logement, chez des marchands de sommeil, en surpeuplement ou hébergés chez des tiers. Les personnes « en situation administrative irrégulière » au regard du droit au séjour sont presque toujours exclues du Logement d'Abord. « Elles viennent gonfler les rangs des non-logés et mal-logés, et subissent la double peine des spécificités liées à leur statut administratif précaire dont les incidences négatives se retrouvent à toutes les étapes de leur parcours et entravent leurs démarches d'insertion. » (Portefaix, 2021).

1.3 Une offre de service riche proposée par l'Afeji Hauts-de-France mais des dispositifs saturés et un manque de fluidité de parcours

1.3.1 L'inclusion sociale et la notion de parcours défendues par l'association

L'AFEJI a été créé en 1962, à l'initiative d'un groupe d'enseignants du littoral dunkerquois désireux de s'impliquer pour venir en aide aux enfants handicapés ou en difficultés sociales. Au fil des années, l'AFEJI a répondu à des sollicitations supplémentaires en termes de création, de reprise ou d'extension de structures. Plus de soixante ans après sa création, l'association devenue l'Afeji Hauts-de-France gère 111 établissements et services, accompagne près de 21 000 personnes chaque année et emploie près de 3 000 professionnels. Régie par la loi du 1er juillet 1901, elle est reconnue « Association de Bienfaisance » et a pour ambition de lutter contre toutes les formes d'exclusion engendrées par les évolutions de nos modes de vie. Association à vocation sociale, indépendante de toute conception politique ou religieuse, elle se fonde sur le respect des personnes, de la laïcité et de la citoyenneté.

Les salariés et membres bénévoles répondent ensemble aux 4 objectifs communs définis dans le projet associatif :

- « La réactivité et l'adaptation aux nouveaux besoins,
- L'amélioration permanente de l'accueil et du service,
- La valorisation des usagers et de leur place dans la société,
- La valorisation des bénéficiaires et de leur famille à la vie de l'association ».

L'Afeji Hauts-de-France est organisée en 3 territoires (Littoral – Métropole et Hainaut/Cambrésis) afin de trouver des réponses de proximité aux nouveaux enjeux du

secteur médico-social. La territorialisation facilite le partage d'expériences, la mutualisation des compétences et la mise en place de projets communs.

Compte tenu du nombre d'établissements, l'association est un acteur important du département. Cela implique d'importantes responsabilités vis-à-vis des acteurs du territoire. Soucieuse de répondre aux attentes des personnes, l'Afeji Hauts-de-France s'attache à faire évoluer de manière continue son offre de service et ses modes de fonctionnement. Par la pluralité de son offre de service et de son organisation par territoire, l'association veille à développer des coopérations étroites entre les établissements et la mutualisation de ses moyens et de ses réseaux. La gouvernance de l'association promeut la logique de parcours et accompagne les équipes de direction pour passer d'une logique de places à une logique de parcours. Elle veille à favoriser, à travers ses engagements et ses projets, des parcours inclusifs.

Des instances de pilotage régulières sont mises en œuvre et animées par les directeurs de territoires pour favoriser la coordination des interactions d'activités entre établissement et proposer des réponses en fonction des attentes et des besoins des personnes déjà accueillies ou en demande. L'objectif est de garantir à chacun un parcours réussi, sans rupture, quelles que soient ses particularités.

L'association gère 3 CHRS et des services d'hébergement d'urgence sur chacun de ces 3 territoires.

1.3.2 Le Site Insertion Métropole : une organisation en silo, des réponses non coordonnées et non adaptées aux attentes et besoins des personnes accompagnées

A) Historique du Site Insertion Métropole :

En 1956, la Caisse d'Allocations Familiales (CAF) de Lille achète le site « La Phalecque » à Lompret pour y ouvrir une maison de repos pour femmes seules avec enfants. En 1981, du fait de la baisse du taux de fréquentation, la CAF transforme l'établissement en CHRS avec un agrément DDASS de 54 places familles. En raison d'évolutions réglementaires, les CAF ne peuvent plus gérer d'établissements, le conseil d'administration de la CAF de Lille consulte alors divers organismes pour reprendre en gestion l'établissement. Le 01/01/1994, l'AFEJI est retenue.

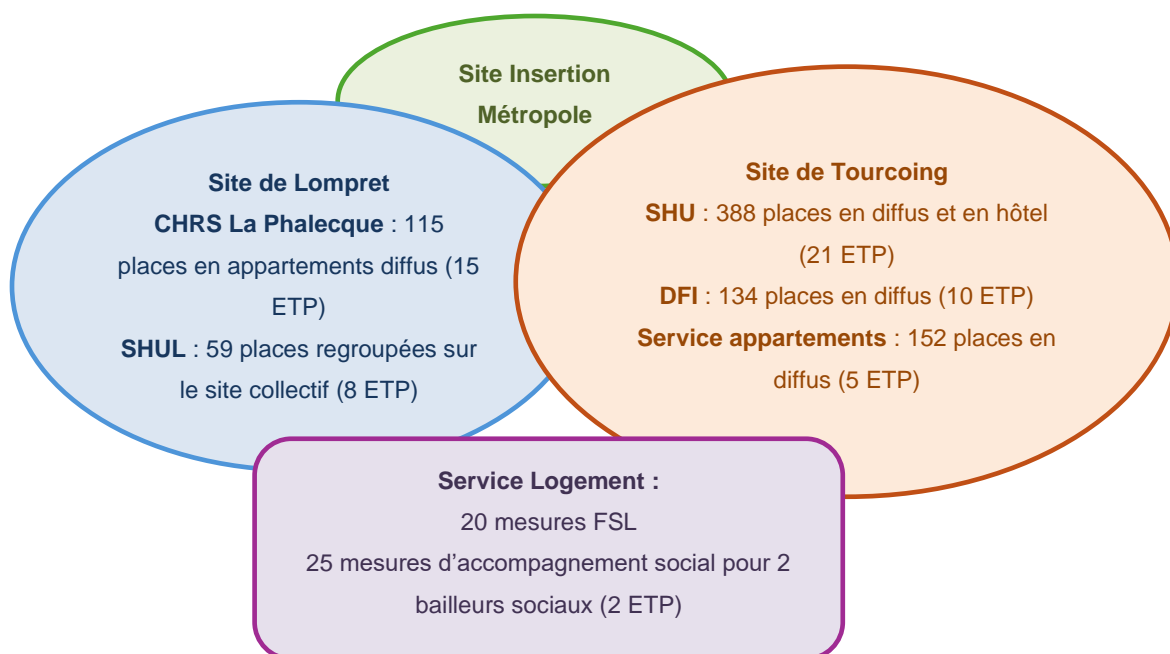
Dès 1994, l'établissement s'associe aux premiers travaux de coordination des réponses à l'urgence sur la Métropole Lilloise. Dans cette logique de travail en réseau et de coordination des réponses, l'établissement collabore avec l'ensemble des adhérents de la FNARS regroupant les acteurs de l'insertion du territoire et la Coordination Mobile d'Accueil et d'Orientation (CMAO) qui gère le 115 et le Samu Social de la Métropole de Lille.

A la fin des années 90, l'établissement La Phalecque s'engage dans la réponse à l'importante demande d'hébergement d'urgence que rencontre la Métropole.

Au fur et à mesure des besoins du territoire, l'association répond aux sollicitations des financeurs et ouvre des dispositifs d'hébergement d'urgence qui s'ajoutent au fur et à mesure. Ainsi de 1995 à 2022, l'établissement ouvre ou reprend en gestion près de 794 places d'hébergement d'urgence et de CHRS. Ne se limitant plus qu'à une seule structure, l'établissement CHRS La Phalecque devient le Site Insertion Métropole. Ces actions conduisent à l'embauche de nouveaux salariés, ou au positionnement des salariés du CHRS vers ces nouveaux dispositifs.

B) Les services de l'établissement :

Aujourd'hui, l'établissement comprend 1 CHRS et 4 services d'hébergement d'urgence pour un total de 848 places, ainsi qu'un service logement proposant des mesures d'accompagnement vers et dans le logement. Le site propose différentes modalités d'hébergement : 27 chambres d'hôtel, 25 appartements regroupés sur un site collectif, 201 appartements diffus ou en résidences collectives.



Le site s'étend sur l'ensemble de la métropole lilloise sur près de 21 communes différentes. Ses bureaux sont à Lompret où se trouve également la direction de l'établissement, et à Tourcoing. Ses missions sont d'accueillir, héberger, protéger et accompagner des familles ou des couples en situation de grande précarité en vue de les aider à retrouver leur autonomie et une stabilité dans leur vie.

Chaque service dispose de son projet de service. Les 6 services sont identifiés distinctement par le SIAO et gèrent leurs entrées et sorties.

C) Modalités de financement de l'établissement

Le CHRS relève du régime de l'autorisation des ESMS du CASF qui sont habilités à recevoir des bénéficiaires de l'aide sociale. L'autorisation, délivrée par le préfet de région pour

quinze ans a été renouvelée en date du 4/01/2017. Le CHRS dispose d'une dotation globale de financement, et les services d'urgence perçoivent une subvention annuelle.

Pour le CHRS, l'établissement perçoit une Dotation Globale de Financement versée par l'Etat (Préfet de région) par douzième, dans le cadre de la Dotation Régionale Limitative (DRL) relatives aux frais de fonctionnement des CHRS. Les programmes d'investissement et leurs plans de financement doivent être approuvés par l'autorité de tarification, la DDETS. Pour les CHRS, la revalorisation annuelle des financements se fait dans la limite des tarifs plafonds qui sont applicables. Dès la publication de la DRL et du rapport d'orientation budgétaire signé, l'autorité de tarification transmet à l'association, par lettre de notification, le montant de la DGF de chaque structure pour l'année. Les services d'urgence et le service logement sont financés par subvention annuelle.

L'association a conclu un premier CPOM avec les services de la DDETS en 2015 pour ces 3 CHRS et ses services relevant des budgets opérationnels des programmes 177 : « Hébergement, parcours vers le logement et insertion des personnes vulnérables ». Ce CPOM a été prorogé à 2 reprises. Un second CPOM 2023-2027 a été signé fin décembre 2022.

D) Les équipes et l'accompagnement proposé

L'établissement compte 71 équivalents temps plein (ETP). Les services techniques et administratifs, et la direction sont mutualisés. L'établissement est ouvert 365 jours par an, 24h/24. L'équipe de direction assure des astreintes. La veille de nuit est assurée par un prestataire extérieur.

L'équipe de direction se compose d'une directrice, une directrice adjointe et 5 chefs de service éducatif. Des comités de direction hebdomadaires sont animés par la directrice et la directrice adjointe. L'organisation, le fonctionnement et la vie quotidienne des services y sont abordés.

Les équipes éducatives sont constituées de travailleurs sociaux de niveau 2 (éducateurs spécialisés, assistants de services sociaux, conseillères en économies sociale et familiales) et de travailleurs sociaux de niveau 3 ou 4 (TISF, moniteur éducateur). L'accompagnement global est assuré par un référent social (ES, AS ou CESF) garant du projet individualisé des personnes accompagnées. Les besoins relatifs à la vie quotidienne et à la vie collective sont assurés par les ME ou les TISF.

L'ancienneté moyenne des salariés s'élève à 8 ans, mais le turn-over s'est accentué depuis la crise du COVID. La moyenne d'âge est de 32 ans.

E) Le public accueilli :

Les personnes hébergées sont des familles ou des couples. On entend par famille un adulte, ou un couple, avec enfant(s). Ils ont exprimé, via le 115, leur demande d'être hébergés. Dès qu'une ou plusieurs places d'hébergement se libèrent, le SIAO (Service

Intégré d'Accueil et d'Orientation) oriente une famille de la liste d'attente vers un des 5 services.

Il n'y a pas d'autre critère d'admission que la composition familiale et l'adaptation de la famille au mode d'hébergement proposé par le service. Les services proposent aujourd'hui un accueil inconditionnel. Les familles sont accueillies pour une période de 6 mois renouvelable jusqu'à ce qu'une solution d'hébergement ou de logement adapté à leur situation leur soit proposée.

En 2023, 962 personnes ont été accueillies au sein du Site Insertion Métropole et ont été accompagnées par les équipes éducatives. Le service Logement a accompagné près de 120 personnes vers et dans leur logement. L'établissement a accueilli des familles de 42 nationalités différentes. Le public accueilli présente donc une mixité importante dans les langues, cultures, croyances, représentations et histoires. Les compositions familiales sont variées, de 2 à 12 personnes. 35 % des familles ont 3 enfants ou plus, 39 % de familles sont monoparentales et 56% des personnes accueillies étaient des enfants. Près de 45% des personnes accompagnées sont en situation administrative précaire. Ceci limite leur accès au droit commun et a un impact direct sur la durée moyenne d'hébergement. En effet, la précarité de leur situation administrative limite considérablement les possibilités de sortie vers un autre dispositif ou vers un logement autonome. La durée moyenne d'hébergement pour l'ensemble des services d'hébergement est de plus de 37 mois, soit plus de 3 ans.

On constate aujourd'hui une grande disparité dans les parcours d'hébergement des familles avant d'intégrer l'établissement. Certaines vivaient dans la rue ou dans des caravanes, d'autres encore font leurs premiers pas sur le territoire français, certaines ont déjà fréquenté d'autres hébergements et multiplié les déplacements... Faute de logement adapté, certaines familles entrent ou sont maintenues en hébergement.

Les parcours des familles avant l'arrivée dans le service influent sur leurs attentes et projets respectifs.

F) Attentes et besoins des familles accueillies :

Les besoins des familles sont divers et révèlent globalement le besoin d'un accompagnement au quotidien. Ces problématiques sont spécifiques à chacune et abordent en général les thèmes suivants : Etat civil / Situation administrative, Ressources / Aide Alimentaire, Hébergement / Logement, Santé, Formation / Emploi, Scolarité, Parentalité...).

Le service est à même de pouvoir accueillir des familles cumulant des difficultés et pour lesquelles une présence renforcée est nécessaire.

Une partie des familles en demande est allophone et a donc besoin d'être accompagnée pour l'apprentissage de la langue et la compréhension du système social, avec ses codes, ses principes, et son mode de fonctionnement.

Deux points saillants sont également à retenir dans les situations vécues :

→ La stigmatisation que les familles migrantes subissent au quotidien est un facteur systémique qui renforce les obstacles (stéréotypes, préjugés, pratiques de discrimination, difficultés d'accès aux institutions / aux administrations / au logement.)

→ L'absence de stabilité de logement a des conséquences dramatiques sur le bien-être et la santé des enfants et sur leur développement. L'absence d'un cadre protecteur peut les affecter à court et moyen terme, mais aussi dans leur future vie d'adulte.

Chacun des services fonctionne aujourd'hui en « silos ». Ils gèrent leurs entrées et sorties unilatéralement avec le SIAO et proposent un accompagnement en lien avec leur projet de service sans coordination inter-établissement. Cette organisation entrave le passage d'un service à un autre, et réduit les possibilités de proposer un hébergement adapté aux attentes et besoins des familles et freine l'accès au logement.

L'ouverture successive des services de manière non coordonnée a également créé des disparités importantes entre les services en termes de

- nombres de places et de salariés par service,
- budgets alloués, et donc de moyens dédiés à l'accompagnement
- modalités de fonctionnement : horaires des salariés, modalités et outils d'accompagnement, continuité de service...

L'ensemble des équipes agit sur un secteur élargi (21 communes), différentes équipes interviennent sur un même secteur géographique sans lien entre elles.

1.3.3 Un accompagnement basé sur « l'incapacité présumée » des personnes accompagnées

L'offre de service du site répond principalement à une gestion des situations de vulnérabilité, et se concentre sur l'entrée des personnes sans domicile afin de garantir une mise à l'abri. Dans un contexte de saturation des dispositifs d'hébergement, l'orientation à l'entrée se fait davantage en fonction des opportunités que des besoins.

L'hôtel et le site collectif représentent souvent la porte d'entrée au sein de l'établissement, le turn-over y est plus important. Les familles qui y sont accueillies sont toutes en demande de réorientation afin d'intégrer un hébergement en appartement diffus qui propose de meilleures conditions d'hébergement et permet une vie de famille plus autonome.

Ces situations de vie collective non souhaitée et de vie à l'hôtel ont des incidences sur la vie de famille, la santé et sont sources de conflits Nous dénombrons un nombre important d'incidents concernant les conflits entre familles, et le non-respect des règles collectives. Les violences intra familiales sont également exacerbées par la situation de précarité et les conditions de vie dégradées. En 2023, on constate d'ailleurs que 25 % des familles quittent l'établissement pour des solutions personnelles, souvent instables (en

cohabitation, en squat, en caravane...) ou vers d'autres centres d'hébergement car elles n'acceptent plus les modalités d'hébergement proposées par l'établissement (chambres d'hôtel, site collectifs, secteur géographique trop éloigné...).

Ce système conduit les familles à passer par divers hébergements avant d'accéder à un logement qui correspond à leurs attentes. Dans ce fonctionnement par étape, les personnes doivent faire la preuve de leur capacité à habiter pour passer de l'hébergement collectif au logement diffus pour enfin espérer accéder à un logement autonome.

Le passage d'une étape à une autre, d'un dispositif à un autre, implique de remplir un certain nombre d'objectifs, définis par les professionnels. Parmi ces objectifs, nous trouvons le plus souvent la capacité à tenir propre son logement, de ne pas avoir de dettes ou encore le fait « d'être en lien » avec l'équipe d'intervenants sociaux. Malgré l'évolution des modes d'hébergement et des politiques publiques, ces principes d'action restent prégnants au sein des pratiques professionnelles de l'établissement, comme chez les bailleurs.

1.3.4 Des difficultés de positionnement des professionnels face à un contexte mouvant et incertain : le logement d'abord et les politiques migratoires

Comme évoqué précédemment, les familles accueillies dans l'établissement et donc les professionnels qui les accompagnent se trouvent à la croisée de nombreuses politiques : l'aide sociale à l'hébergement, le droit au logement, les politiques migratoires...

Les professionnels font face à des relations parfois complexes avec les familles, qui expriment une souffrance exacerbée par les parcours de vie traumatiques et des réponses inadaptées. Les professionnels pointent le manque de solutions pour accélérer l'accès aux droits et au logement des personnes. Ils se sentent insécurisés face aux injonctions contradictoires provenant d'axes politiques divergents (politique migratoire / accueil inconditionnel / politique du logement d'abord), qui placent les personnes accompagnées dans une incertitude permanente qui s'oppose à une trajectoire d'inclusion constructive. Chaque décision a un poids et une portée particulière, et les professionnels doivent concilier des impératifs éthiques, juridiques, et humains dans des situations singulières et un manque de réponse chronique. Ils sont confrontés à des enjeux complexes et à une identité professionnelle en évolution.

Ces tensions peuvent alors conduire à un important déséquilibre de l'organisation, la paralysant et lui faisant perdre le sens même de sa mission. Il y a, pour les professionnels, un risque de perte de sens, d'érosion de la confiance et de dégradation de la qualité de vie au travail.

1.4 Conclusion de partie :

L'augmentation du nombre de personnes sans-abri et l'émergence de nouveaux publics, comme les familles, font émerger de nouveaux besoins mais aussi de nouvelles attentes

de la part des personnes concernées. La saturation des dispositifs et l'inadaptation des réponses apportées provoquent la dégradation des situations des personnes qui nécessitent par la suite des accompagnements plus longs et plus coûteux.

Ce phénomène national s'exprime aujourd'hui au sein du territoire de la MEL et du Site Insertion Métropole. En effet, les déménagements successifs, les conditions d'hébergement créent de l'insatisfaction, des tensions dans les relations d'accompagnement. L'offre de service reste basée sur une logique de l'urgence sociale et de la mise à l'abri. Les durées d'hébergement anormalement longues et la mobilité résidentielle imposée ont un impact négatif sur le parcours des familles. Ceci est source de rupture et freinent l'accès au logement.

Face à cela, les politiques nationales et internationales commandent aux différents acteurs d'engager de profondes réformes de leurs principes d'action et de leur fonctionnement pour accélérer l'accès au logement pour tous.

Ces différents constats font apparaître des enjeux majeurs pour l'établissement. L'inadaptation d'une partie de notre offre de service indique que nous ne remplissons pas entièrement la mission qui nous est confiée par les autorités de contrôle et de tarification et pourrait ainsi remettre en question la pérennité de l'établissement.

Ces éléments m'amènent à émettre deux hypothèses de compréhension :

- L'organisation de l'établissement en services cloisonnés concoure à l'allongement des durées de séjour et ne favorise pas la fluidité de parcours
- L'accompagnement proposé reste centré sur une « incapacité supposée à habiter » des personnes accueillies, proposant des parcours par étapes, déconnectés du projet de la personne et de son parcours.

Comment adapter l'offre de service du CHRS et des services d'hébergement d'urgence pour favoriser l'inclusion sociale et les parcours coordonnés des familles ?

Pour répondre à cette problématique, je propose d'approfondir mon diagnostic de la situation en ayant une approche théorique par l'étude de différents concepts et une approche empirique auprès des acteurs de terrain.

2 D'une logique de place à une logique de parcours : des atouts pour évoluer

L'évolution des politiques publiques induit une nécessaire adaptation des établissements. Les organisations doivent se saisir de différents enjeux pour favoriser la fluidité de parcours et l'inclusion sociale des personnes accompagnées.

Selon le dictionnaire Larousse, le mot « inclusion » signifie « état de quelque chose qui est inclus dans un tout, un ensemble ». Ainsi, les ESSMS ont pour mission de promouvoir « l'affirmation des droits de toute personne à accéder aux diverses institutions communes et destinées à tous, quelles que soient leurs éventuelles particularités » (Chauvière, 2012). Dans le secteur AHI, l'inclusion et la fluidité de parcours visent à faciliter les transitions entre la rue, l'hébergement temporaire et l'accès au logement. Il s'agit de favoriser la sortie des structures d'hébergement et l'accès au logement stable et adapté aux attentes des personnes.

Afin d'étayer les différents constats réalisés précédemment et de vérifier les hypothèses, il m'a paru nécessaire, dans cette seconde partie, de réaliser une analyse plus approfondie de la situation de l'établissement. En effet, en ma qualité de directrice d'établissement, il me faut établir un diagnostic stratégique de la situation pour évaluer la performance actuelle de l'établissement et de son potentiel. Je dois disposer des informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées concernant les domaines clés de l'organisation, définir les actions à entreprendre pour atteindre les objectifs fixés.

A la lumière du diagnostic, je me suis également attachée à approfondir différents concepts théoriques afin d'en saisir les contours, les enjeux et les limites. Cette analyse a pour objectif de clarifier l'utilisation de termes parfois ambigus pour en favoriser la compréhension et faciliter la mise en œuvre de mon plan d'action.

2.1 La méthodologie de recherche utilisée

2.1.1 La collecte d'information et les outils d'investigation :

Afin d'avoir une information exhaustive, je me suis attachée à varier les sources d'informations.

A) L'analyse documentaire :

J'ai consulté l'ensemble des documents internes qui déterminent et encadrent les missions et l'organisation de l'établissement. J'ai étudié précisément les documents institutionnels internes, mais aussi externes qui m'ont permis d'avoir des éléments sur l'environnement de l'établissement.

Pour les documents internes, je me suis basée sur l'étude :

- Du projet associatif
- Du projet d'établissement du site insertion métropole 2020 – 2025 : il rassemble les 6 projet de services
- Des CPOM : 2016 – 2020 / 2023 - 2027
- Des rapports d'activités de l'établissement, des tableaux de bord d'activités : RH, financiers, taux d'occupation...
- Du registre des plaintes et des réclamations, le tableau de suivi des fiches d'évènement indésirables
- Des règlements de fonctionnement et des contrats de séjours des 6 services
- Des évaluations internes et externes du CHRS dont la dernière date de 2021
- Du DUERP et du diagnostic RPS réalisé par un cabinet extérieur en 2023

Je me suis attachée à étudier les données issues de la CMAO de Lille ainsi que des documents de l'ADULM pour éclairer la position de l'établissement sur son secteur d'implantation.

B) L'enquête de satisfaction :

Dans la cadre de la participation des personnes accompagnées, plusieurs enquêtes de satisfaction ont été menées dans l'établissement. L'enquête de satisfaction permet en effet d'approfondir notre connaissance des attentes et besoins des personnes accompagnées et de déterminer des actions d'amélioration. Une enquête de satisfaction a été réalisée en juillet 2023 et concernait les conditions d'hébergement et l'accompagnement proposé. Cette enquête a été réalisée avec l'aide du service qualité de l'association via AGEVAL (logiciel qualité et gestion des risques). Celle-ci était proposée en ligne et aussi en version papier. 3 stagiaires ont accompagné les familles qui n'étaient pas en mesure de le faire seules. Ces modalités de passation permettaient de garantir l'anonymat et la neutralité. L'enquête a été adressée à l'ensemble des personnes de l'établissement et les résultats ont été analysé en octobre 2023. J'ai donc fait le choix de ne pas refaire passer de questionnaire. Les éléments recueillis me permettaient d'avoir les éléments nécessaires, je n'ai donc pas souhaité réinterroger une énième fois les familles sur leur parcours et risquer de créer de la confusion sur l'objet de ma démarche.

C) Les entretiens

J'ai réalisé des entretiens semi-directifs à l'interne de l'association et auprès de partenaires du territoire. L'objectif était d'obtenir des éléments qualitatifs complémentaires basés sur leur savoir expérientiel, et d'interroger leur vision professionnelle. J'ai cherché à vérifier mes différentes hypothèses mais aussi à interroger les éléments de satisfaction, les difficultés rencontrées et les propositions d'amélioration. J'ai construit un guide d'entretien avec des interrogations ouvertes en ciblant 6 thèmes :

- Les besoins et attentes des familles sans domicile

- L'accompagnement social proposé en hébergement
- La notion de parcours et la coordination
- Le logement d'abord
- Le management des ressources humaines
- La conduite du changement

J'ai réalisé 9 entretiens auprès de ces différents professionnels :

- Le directeur du territoire métropole de l'Afeji Hauts de France
- Un directeur de CHRS de l'Afeji Hauts de France
- 2 éducateurs spécialisés du Site Insertion Métropole
- 1 moniteur éducateur du Site Insertion Métropole
- 2 chefs de service éducatif du Site Insertion Métropole
- La coordinatrice famille de la CMAO de Lille
- Une chargée de développement social chez un bailleur social de la MEL

D) Le traitement des données recueillies :

A partir des éléments recueillis à travers la base documentaire et les entretiens réalisés, j'ai établi une méthode de tri afin de pouvoir comparer les données entre elles et pouvoir ainsi les exploiter et les analyser. J'ai élaboré une grille de codage reprenant les thèmes principaux du questionnaire et j'ai reporté pour chaque source des éléments clés. Je cherchais à obtenir une analyse thématique pour structurer les résultats obtenus et dégager les éléments clés.

2.1.2 Une instabilité résidentielle comme résultat de la non-appropriation de la politique du logement d'abord

L'hôtel et le site collectif représentent souvent la porte d'entrée au sein de l'établissement. Les nuitées en hôtel pour les familles, notamment celles dont les durées d'hébergement sont longues, ne sont pas adaptées à une vie familiale et une insertion stabilisée :

- Les espaces de vie ne sont pas adaptés aux rythmes de vie familiaux, ceci devient source de conflits intrafamiliaux et de voisinage en raison de la proximité
- L'occupation de plusieurs chambres pour les grandes familles ne facilite pas l'accompagnement à la parentalité. Face au nombre important de familles monoparentales, la séparation du parent et des enfants met les familles en difficultés, voir en insécurité.
- Les conditions exigües et la promiscuité en hôtel sont incompatibles avec la mise en place de protocoles de soin nécessitant une hygiène stricte. Face à une demande croissante d'accompagnement à la santé, en raison de l'absence de soin dans le pays d'origine, l'hébergement en hôtel ne permet pas de répondre de manière satisfaisante.

- Le site collectif est composé de 16 appartements individuels et des espaces partagés. Il y a une présence éducative permanente. Le site est sécurisé, les entrées et sorties sont surveillées (grille, système de vidéo-surveillance, veille de nuit). Ceci permet de pouvoir accueillir des personnes vulnérables qui ont besoin de protection (personnes victimes de violences familiales, de la traite des êtres humains...). La présence permanente sur le site permet également de proposer un accompagnement très renforcé pour les personnes ayant des besoins d'accompagnement importants. Cependant, la vie collective et cette présence constante ne répondent pas toujours aux attentes des familles. Cela peut être subi et vécu comme du contrôle, être stigmatisant. Certaines familles ont le sentiment d'être privée de liberté et d'intimité.

L'hébergement en hôtel ou en collectif crée des parcours faits de multiples déménagements/déplacements avant d'obtenir un hébergement adapté. 72% des familles étaient accueillies avant leur entrée dans un autre service, établissement ou chez un tiers. Leur parcours est ainsi marqué par une forte mobilité résidentielle et géographique. Ces différents déplacements ont des impacts sur l'accès au droit des personnes et leur stabilité. Les familles témoignent de difficultés liées à la scolarité des enfants qui est fortement perturbée par les changements fréquents, la perte des liens sociaux, des repères spatiaux, la continuité des soins... Les conséquences sont nombreuses. La durée d'hébergement s'élevant en moyenne à 37 mois, ne tient pas compte du parcours d'hébergement précédent. La plupart des familles n'accède pas au logement avant au moins 5 ans avant leur arrivée en France.

Le passage d'un hébergement à un autre se fait en fonction de l'ancienneté des familles et de l'évaluation faite par les professionnels. Les familles doivent avoir montré leur capacité à habiter, cohabiter avec les autres familles, à gérer la vie quotidienne et familiale. Elles doivent également avoir respecté les règles de fonctionnement du service, être inscrites dans leur projet individualisé et montrer leur volonté de « s'insérer » : avoir des ressources stables et se mobiliser pour retrouver une autonomie financière pour accéder à un logement autonome. A partir de ces premières évaluations, les professionnels valident la capacité à être orienté vers un hébergement en appartement diffus.

Pour accéder à une solution d'hébergement de meilleure qualité, les familles sont souvent contraintes d'accepter la proposition d'hébergement ou de logement qu'elles se voient proposée. En raison de la saturation des dispositifs et du parc de logement, ces propositions sont rarement conformes aux attentes des personnes, notamment en termes de localisation. Pourtant, la règle qui prévaut au sein de l'établissement est qu'une famille ne peut refuser une proposition « adaptée » de logement, sous peine de se voir refuser d'autres propositions, mais aussi de voir son hébergement suspendu par ordre des services de l'Etat. En effet, dans le cadre du Plan Départemental d'Action pour le Logement et

l'Hébergement des Personnes Défavorisées (PDALHPD) du Nord, un recensement des ménages prioritaires au relogement est effectué et communiqué aux bailleurs sociaux. Deux propositions de logement peuvent être adressées au ménage. En cas de second refus injustifié et après consultation du référent social, il est mis fin à la prise en charge du ménage au sein du dispositif d'hébergement dans un délai de 3 mois. Le ménage est retiré de la liste des publics prioritaires au titre du PDALHPD. Les critères retenus ne tiennent pas compte de l'entourage ou de la scolarité des enfants.

Face à ces règles, les familles se trouvent bien dans une situation de mobilité subie qui les place dans une insécurité constante qui a des impacts forts sur leur parcours et leur bien-être.

Cette organisation qui place le Logement comme le résultat d'un parcours d'insertion est donc en opposition avec la logique du logement d'abord qui place le logement stabilisé comme un préalable et une condition essentielle à l'inclusion.

En effet, dans ce changement de paradigme, la notion de logement est à rapprocher des notions d'habitat et d'habiter. L'HAS, dans sa recommandation sur l'accompagnement vers et dans l'habitat, indique qu'« habiter un lieu, ce n'est pas occuper un emplacement à la manière d'un objet. [...]. D'emblée, il faut distinguer se loger, avoir un toit et habiter. Le verbe habiter est riche de sens et il ne peut se limiter à l'action d'être logé. Habiter, c'est faire société. » (HAS, 2023, : 24). Le concept d'habitat revêt également de multiples dimensions : géographique, économique, écologique, démographique, culturelle, symbolique. Ainsi, le fait d'habiter et le choix de l'habitation est en lien très étroit avec le parcours et l'histoire des personnes.

L'ensemble des acteurs du secteur reconnaît aujourd'hui l'inefficacité et les conséquences négatives de ce parcours en escaliers, pourtant des résistances persistent chez certains professionnels et chez certains partenaires comme les bailleurs. Au sein de l'établissement, le passage en collectif ou en hôtel, « comme une phase de test », est encore plébiscité et représente un filet de sécurité pour les professionnels.

« En diffus, comment faire appliquer notre règlement de fonctionnement ? Les familles peuvent ne plus nous laisser entrer. Elles vont s'installer durablement et ne plus vouloir quitter l'hébergement. » (Moniteur éducateur, service d'hébergement d'urgence)

« Les familles ne sont pas toutes prêtes à être en diffus, elles ne sont pas toutes autonomes. Elles vont dégrader les appartements. Elles vont créer des problèmes de voisinage que nous ne pourrions pas gérer. Nous avons les moyens par le collectif d'observer facilement, de réagir très vite quand il y a des problèmes. Les familles vont se mettre en danger, nous ne pourrions plus veiller aussi bien à la protection des enfants ou même percevoir les violences intra familiales. » (Éducateur du service d'hébergement d'urgence).

Ou encore pour un bailleur : « Je suis pour le logement d'abord, mais aujourd'hui, nous ne pouvons pas accueillir toutes les familles. Certaines familles ne correspondent pas au

logement social, les risques d'impayés sont trop importants. Le passage en hébergement est un gage de sécurité pour nous. »

Je constate, cependant, que la dynamique engagée depuis 2015 par la fermeture progressive des chambres d'hôtel est appréciée des familles et des professionnels. Ces nouvelles conditions d'hébergement permettent d'offrir aux familles une meilleure qualité de vie et facilite ainsi l'accompagnement. Sur cette base, le changement de paradigme et l'acceptation d'une orientation directe en logement peut être travaillée avec les professionnels et favoriser de nouveaux principes d'intervention.

2.1.3 Un fonctionnement en silo ne répondant pas à l'évolution des attentes du public et à la continuité de parcours

Pour répondre aux besoins croissants du territoire métropolitain à partir des années 2000, la DDETS sollicite l'établissement pour augmenter sa capacité d'accueil, puis pour ouvrir de nouvelles places d'hébergement d'urgence dans des délais très courts. Ainsi l'établissement ouvre progressivement 4 services d'hébergement différents amenant sa capacité totale à 848 places d'hébergement. Pour y parvenir, l'établissement crée en urgence des équipes de professionnels et capte des logements ou des chambres d'hôtel. Les sollicitations en urgence, toujours plus nombreuses, ont pour conséquence un manque de préparation des équipes et des outils d'accompagnement. Cela ne permet pas de structurer correctement le parc d'hébergement. Les logements sont captés par défaut dès qu'ils sont disponibles. Tous ne sont pas de très bonne qualité et parfois placés dans des quartiers en grande difficulté. Les services sont ouverts indépendamment des autres et ils créent leurs propres modalités d'accompagnement. Ayant peu de temps de préparation et accueillant en urgence les familles, les structurations et les collaborations ne se formalisent pas. Face au nombre toujours croissant des demandes et à un taux d'activité toujours très haut, les services s'inscrivent dans un fonctionnement de mise à l'abri et de l'urgence sociale.

« Suite à la demande de la DDETS, nous avons dû ouvrir et accueillir les familles en deux mois. Tout s'est fait dans l'urgence pour éviter des remises à la rue. J'ai créé des outils pour que l'on soit prêt pour l'arrivée des familles, mais cela s'est fait dans la précipitation. Je n'ai pas eu le temps de les travailler avec l'équipe ou avec mes collègues du comité de direction » (Chef de service, service d'hébergement d'urgence).

Cela a pour conséquence un fonctionnement en « silos », très cloisonné. Les équipes restent centrées et priorisent la mise à l'abri des familles.

L'établissement compte 76 professionnels répartis en 6 équipes avec d'importantes disparités en nombres de places, de financement et de nombres de professionnels par service. Un service compte 388 places d'hébergement et 21 professionnels et un autre en

compte 8 pour 152 places. Les services collaborent très peu et les échanges de pratiques ne se font pas à l'échelle de l'établissement. Les moyens ne sont pas mutualisés et ainsi chaque service établit ses propres solutions à sa propre échelle. Ainsi, ni les compétences, ni l'offre d'hébergement ne sont mutualisées au service du parcours des familles.

« Aujourd'hui, je suis happé par le quotidien, la gestion de l'équipe et des situations des familles. J'ai peu de temps à consacrer au travail avec les autres chefs de service. J'aimerais développer les réflexions à l'échelle de l'établissement, pouvoir développer des projets communs différents. » (Chef de service CHRS)

L'établissement a prouvé sa capacité à ouvrir rapidement de nouvelles places, et il s'est spécialisé dans l'hébergement d'urgence des familles, qui représente la plus grande part de son activité. L'établissement est un expert reconnu par les financeurs. Les services, comme leur projet, se sont ainsi additionnés les uns aux autres avec la même méthode. Ceci est venu renforcer le fonctionnement en silo de services experts, spécialisés dans la mise à l'abri et l'urgence sociale. Cette forte spécialisation renforce le fonctionnement cloisonné et n'a pas intégré l'évolution des attentes des familles accueillies. La logique interne de l'établissement et son organisation favorisent la délivrance de prestations uniformes et peu ouvertes sur l'extérieur, rendant difficile l'adaptation et la personnalisation de l'accompagnement et des prestations. Chaque service fonctionne sans connaître son impact sur les autres, en dupliquant les actions, ce qui représente une source évidente d'inertie.

Lorsque des équipes travaillent en vase clos, les informations circulent mal et les collaborateurs des différents services travaillent de manière isolée. Les silos se développent habituellement en raison des processus uniques créés par les différentes équipes et des outils spécifiques qu'elles utilisent pour accomplir leur travail. Cette organisation favorise, cependant, la responsabilisation et l'implication des salariés, car elle répond au besoin humain d'appartenance à un groupe restreint dont on partage les codes et les objectifs. Les objectifs par services et les contraintes budgétaires de chaque manager contribuent aussi à la formation de silos, chacun optimisant son organisation, au détriment de l'échelle globale de l'établissement et de notre territoire d'implantation. Les connaissances et l'expertise sont souvent cloisonnées entraînant la perte de la vision globale. Les équipes s'enferment dans des pratiques routinières et répétitives. Ce cloisonnement conduit à limiter l'autonomie et la créativité des salariés, et n'est pas propice à l'innovation et au développement de nouvelles solutions.

L'Afeji Hauts de France, à travers son projet associatif et l'organisation de la direction générale, cherche à inverser ses modes de fonctionnement. En accompagnant les directions des établissements à l'échelle des territoires et avec l'appui des fonctions support

(RH, qualité, patrimoine...), elle fournit un point d'appui important. La signature du second CPOM, en lien avec les autres CHRS de l'association, vise aussi à partager les pratiques, les projets et à mutualiser les moyens.

Pour le directeur territorial de l'Afeji Hauts de France, « la politique managériale doit permettre de créer des pratiques pour que les salariés aient et utilisent leur pouvoir d'agir, soient créatifs, fassent évoluer les choses. Il faut favoriser l'agilité et l'autonomie des professionnels, permettre l'expression de groupe de travail entre établissement, favoriser l'analyse des pratiques et la supervision ».

2.2 Diagnostic stratégique : Le SWOT

Pour présenter mon diagnostic, j'ai fait le choix d'utiliser la matrice SWOT, synthétisant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de la situation. Cette base me permettra d'établir mon plan d'action stratégique.

2.2.1 Une équipe engagée

FORCES
<ul style="list-style-type: none">- La taille du site insertion métropole / Nombre important de places d'hébergement- Situation financière saine et équilibrée- Appartenance à l'association Afeji Hauts de France ; soutien stratégique- Implication du comité de direction- Soutien de la gouvernance- Implantation territoriale- Professionnels expérimentés et engagés- Démarche continue d'amélioration de la qualité des prestations- Réseaux informels établis pour favoriser l'inclusion/l'insertion

L'établissement qui dispose de 848 places d'hébergement permet de proposer une palette de réponses diversifiées. Le territoire de la MEL compte 17 associations et 61 structures d'hébergement. Le Site Insertion Métropole est le plus important opérateur pour l'hébergement de familles, et dispose du plus grand nombre de places.

L'implantation du site au sein de la métropole permet de proposer des lieux d'hébergement attractifs pour les familles, avec des services d'aide complémentaires et adaptés aux besoins des familles. Cela favorise les parcours d'inclusion. Les professionnels ont développé un réseau de partenaires par territoire, sur leurs lieux d'intervention. Les professionnels disposent d'un savoir-faire et d'une expertise dans l'accompagnement des familles. Certains professionnels, notamment ceux du service logement, ont un savoir-faire dans l'accompagnement vers et dans le logement. Une « démarche qualité » est mise en œuvre dans l'établissement, avec différentes instances et outils (comité de suivi, plan

d'amélioration qualité...) les professionnels sont donc sensibilisés à l'amélioration des pratiques et expriment leur volonté de collaborer. L'implication de l'équipe de direction et notamment celle des chefs de service, représente un levier important pour la mise en œuvre du changement.

L'appartenance à l'association (acteur reconnu sur le territoire, avec des fonctions support) peut être une aide pour la mise en œuvre de nouveaux projets. Le projet associatif réaffirme le soutien de la gouvernance dans le développement de réponses inclusives centrées sur le pouvoir d'agir.

2.2.2 Un fonctionnement en silo, et des risques de résistance au changement

FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none">- Durées d'hébergement anormalement longues / Saturation des dispositifs- Forte instabilité résidentielle- Parcours des familles en escalier / rupture dans les parcours- Cloisonnement des services / fonctionnement en silo- Hébergements non-adaptés à la demande (chambres d'hôtel, collectifs...)- Pratiques professionnelles et fonctionnements ancrés / Résistance au changement- Manque de lisibilité de l'offre de service / partenariats institutionnels inégalement mobilisés- Obsolescence du projet d'établissement- Méconnaissance de la philosophie du logement d'abord et du Développement du Pouvoir d'Agir- Absence de coopération et de regroupement avec les autres acteurs du réseau

Les durées d'hébergement, l'instabilité résidentielle renforcent la précarité des situations et dégradent la situation des familles. Le fonctionnement sans collaboration inter-service limite les possibilités de proposer un logement correspondant aux attentes des familles et ne favorise pas la continuité des parcours. Ce fonctionnement cloisonné crée des différences de prestations et un manque de lisibilité de l'offre de service pour les familles accompagnées et l'environnement.

Le changement de paradigme du Logement d'abord n'a pas été intégré dans l'organisation de l'établissement et les pratiques professionnelles. Cela constitue des risques de résistance au changement chez certains professionnels.

L'interconnaissance des acteurs du territoire est insuffisante et les partenariats ne sont pas suffisamment institutionnalisés, ni partagés à l'ensemble des services. L'établissement n'a noué aucun accord de coopération ou de regroupement avec d'autres acteurs du réseau pour mutualiser son offre de service ou les moyens disponibles.

2.2.3 Des évolutions législatives incertaines

MENACES
<ul style="list-style-type: none">- Tension élevée sur le marché du logement / saturation des dispositifs- Concurrence forte entre opérateurs pour capter de nouveaux logements- Cahier des charges du CHRS Hors les murs encore incertain- Contexte socio-économique- Réforme de la tarification en cours- Politiques migratoires- Des collectifs d'acteurs déjà formés

Le contexte économique et la crise du logement complexifient drastiquement les sorties vers le logement autonome. Le SI-SIAO, plateforme nationale de saisie des demandes de logement, d'hébergement, d'insertion et de prestations comptabilise pour la MEL 4309 personnes hébergées et 61 structures d'hébergement. La plupart de ces personnes sont à la recherche d'un logement auprès des bailleurs publics et privés. La concurrence sur le marché du logement est donc très forte.

Le cahier des charges du CHRS Hors les murs et la réforme de la tarification à venir peuvent faire craindre des réductions budgétaires.

L'évolution des politiques migratoires peut impacter et augmenter les difficultés de régularisation du public, complexifier voire limiter l'accès aux droits (santé, emploi, ressources...).

De nouveaux projets de structures « spécialisées » ou expérimentaux ont vu le jour au sein de le MEL (destinés à l'accueil de femmes victimes de violences, aux grands marginaux...) pour répondre à l'évolution des besoins du public du territoire. Ceux-ci ont fait l'objet d'appels à manifestation d'intérêt privilégiant des réponses portées par des collectifs d'acteurs, le décloisonnement des approches et l'association d'expertises complémentaires. Faute de regroupement, le Site Insertion Métropole ne dispose pas des conditions attendues par les financeurs et pourrait être en difficulté pour entamer l'évolution de son offre de service.

2.2.4 Le logement d'abord : vecteur d'innovation et facilitateur du changement

OPPORTUNITES
<ul style="list-style-type: none">- Politique du Logement d'abord- Développement des accompagnements Hors les murs- Transformation du secteur AHI- Dialogue de gestion DDETS dans le cadre du CPOM / Fiches action du CPOM- Changement de paradigme dans l'accompagnement- Appel à projet, AMI...

L'évolution du secteur AHI et la mise en œuvre de la politique du Logement d'abord représentent des leviers de transformation et d'adaptation de l'offre de service. Le changement de paradigme dans l'accompagnement est en faveur du développement du pouvoir d'agir des personnes et promeut la mise en œuvre de solutions inclusives.

La contractualisation d'un second CPOM avec la DDETS souligne le soutien du financeur dans le projet d'évolution de l'offre de service. La réponse aux appels à projet et les collaborations possibles entre opérateurs sont des vecteurs d'innovation et de développement. En effet, avec 17 opérateurs présents sur la MEL, des rapprochements peuvent s'opérer, chacun rencontrant des contraintes quasi-similaires. L'envergure de l'établissement et sa santé financière sont des gages de solidité et représentent de réelles opportunités.

2.3 Analyse conceptuelle

Le changement de paradigme induit dans la politique du logement d'abord remet en question l'organisation du Site Insertion Métropole. Deux concepts clés sont ressortis du diagnostic réalisé et de ma problématique : la coordination de parcours et la conduite de changement. J'ai donc cherché à définir le cadre conceptuel de ces deux notions pour m'apporter un éclairage théorique et de nouvelles clés de compréhension.

2.3.1 La coordination des parcours par les auteurs

A) La notion de parcours :

Le concept de parcours est devenu omniprésent et s'impose comme une référence dans le secteur sanitaire et médico-social. Dans le langage courant, le parcours est le chemin pour aller d'un point à un autre. Les parcours sont définis comme une succession d'évènements et de positions vécus par une personne, ils renvoient à l'interaction entre les actions des individus et leur environnement. Les parcours impliquent une continuité et s'apprécient dans le temps.

Pour Marcel Jaeger, « la notion de parcours est une nouvelle façon de penser l'intervention auprès des personnes en difficulté du fait de la maladie, du handicap, de l'âge, des difficultés sociales et économiques. Il ne s'agit plus seulement d'envisager l'avenir des personnes en définissant, avec ou sans elles, ce qui est censé répondre le mieux à leur intérêt, mais de tenir compte de la réalité et de la complexité de leur parcours de vie, pour mieux les accompagner, y compris dans leurs échecs et dans leurs fluctuations » (Jaeger et al., 2017).

L'approche des parcours de vie est devenue un nouveau modèle structurant pour les politiques publiques et l'action sociale. « La notion de parcours réinterroge les manières de

penser et définit de nouvelles postures professionnelles prenant en compte les attentes, le projet de vie et le parcours des personnes ». (Bouquet et al., 2017 : 19)

La continuité des parcours est au centre des orientations pour favoriser la coordination des interventions sociales auprès des personnes, dans une perspective d'accompagnement global. Il s'agit de garantir la cohérence, la complémentarité et l'articulations des actions. Cela induit que la personne puisse accéder de manière permanente à des solutions répondant à ses demandes et besoins. Cela nécessite de construire et de prioriser un réseau cohérent et territorialisé de ressources. Cette approche repose sur une évaluation commune de la situation par les différents acteurs impliqués. Il s'agit de passer d'une logique de structure à une logique de parcours. La notion de parcours nécessite de réfléchir l'action davantage en termes de processus dynamique et continu que de passages successifs dans différents dispositifs.

Pourtant, les notions de parcours et de projet de vie ne coïncident pas toujours avec l'organisation traditionnelles des ESMS, elles nécessitent une coordination entre les partenaires et des fonctionnements souples et agiles qui font souvent défaut.

Comme l'indique Pierrine Robin, maître de conférences en sciences de l'éducation, « La notion de parcours est mobilisée dans un contexte d'accroissement des incertitudes, où les trajectoires individuelles sont discontinues et les prises en charge plus complexes. Elle vise à limiter les « ruptures personnelles mais aussi institutionnelles » auxquelles les personnes peuvent être confrontées. Elle cherche à mieux « coordonner » les différentes institutions impliquées au service des « besoins des personnes mais aussi de la « réussite de leur parcours singulier ». Il s'agit aussi de mieux prendre en compte « les ressources personnelles, familiales, et sociales » qui constituent des leviers et assurer « la continuité » et la « cohérence » du suivi. » (Robin, 2016).

A partir de cette notion, il ne peut exister de parcours type et, de ce fait, pas de solution prédéfinie. Les réponses doivent être individuelles et diversifiées. La coordination des intervenants doit permettre la cohérence et la continuité de parcours en se basant sur l'évaluation et l'élaboration d'un projet personnalisé.

B) La coordination de parcours :

La coordination peut se définir comme un « processus organisationnel, social et matériel de pilotage des interactions d'activités variées dans le but d'atteindre un résultat qu'un ensemble d'acteurs et de dispositifs agissant séparément ne pourrait pas obtenir ». (Bartoli et Gozlan, 2014, p. 114).

La coordination est une recherche de cohérence entre les acteurs et vise à organiser les interventions des secteurs du sanitaire, du social et du médico-social. La définition des

règles d'engagement, des rôles et des responsabilités partagées est indispensable. Ceci nécessite une certaine formalisation et la conclusion d'accords pour réguler les coopérations. L'enjeu est de réduire les incertitudes et favoriser le développement de nouvelles compétences collectives.

La politique du « Logement d'abord » renvoie également à ce changement de paradigme. Elle se fonde sur la notion de parcours coordonné par l'accès au logement autonome couplé à un accompagnement individualisé basé sur les besoins et les forces des personnes. Ses principes se basent sur le rétablissement et le pouvoir d'agir des personnes. Cette recherche d'adaptation des organisations devient encore plus importante dans la perspective de l'inclusion sociale.

C) D'une logique de place à une logique de parcours

Positionner la personne au cœur de l'accompagnement implique de revoir le cloisonnement des services pour favoriser l'accès aux ressources disponibles à l'échelle d'un territoire et non plus d'une seule structure. Cette évolution suppose plus de modularité et de coopération entre acteurs pour proposer des réponses adaptées, plurielles et évolutives.

« D'une logique de place en établissement, l'accompagnement des personnes bascule vers une logique de parcours sur un territoire qui s'organise autour de services proposés en fonction des besoins de la personne, cela passe nécessairement par un travail de coopération entre professionnels à l'échelle d'un territoire. » (Loubat, 2017 ; Bloch et Hénaut, 2014).

Cela implique de réinterroger les pratiques d'accompagnement. Les professionnels doivent concilier le projet des personnes avec des logiques partenariales et donc mobiliser des compétences nouvelles.

D) Les limites observées :

On constate qu'au sein des services le cloisonnement de l'accompagnement, l'insuffisance de la transversalité et la multiplication des intervenants fait persister les ruptures.

L'empilement des dispositifs, les différences de statuts juridiques et des professions complexifient le partage de l'information. En effet, les acteurs impliqués dans les différents domaines de vie d'un individu peinent encore à se rencontrer et à se comprendre. Les divergences d'intérêts et de culture créent encore des résistances et des freins au développement de la coordination.

Dans le cadre de ce changement de paradigme, la personnalisation de l'accompagnement nécessite des réponses singulières. Or, les attentes des personnes peuvent ne pas

coïncider avec les intérêts des établissements créant ainsi des tensions et là encore de possible arrêts dans les trajectoires.

Un changement des pratiques est nécessaire, en impliquant davantage les personnes accompagnées et en soutenant les professionnels dans ces évolutions.

2.3.2 Positionnement professionnel et conduite du changement

Les enjeux liés à l'évolution de l'offre médico-sociale en France ont connu un écho international après la parution en 2021 du rapport de l'ONU sur la politique menée en faveur des personnes handicapées, pointant notamment le retard pris par le pays dans ce domaine. Ce rapport rappelait alors la nécessité d'entériner un changement de paradigme fort dans les organisations du secteur médico-social.

Aujourd'hui, ce changement concerne l'ensemble du secteur et vise une meilleure adéquation de l'offre avec les besoins et les attentes des personnes et une sécurisation des parcours. Cela impacte le fonctionnement et l'organisation des établissements et services médico-sociaux, et engage ces structures dans un changement organisationnel.

Du point de vue managérial, les enjeux sont déterminants en termes de conduite du changement et d'adaptation des modalités d'accompagnement aux nouvelles logiques d'inclusion. Ce changement de paradigme nécessite une profonde refonte de l'accompagnement global et la redéfinition des missions de l'ensemble des professionnels, et en particulier des cadres de direction et de proximité, acteurs centraux de la conduite du changement et de la mise en œuvre de ces nouvelles orientations.

Ces évolutions amènent un passage vers de nouveaux modèles organisationnels, managériaux et d'accompagnement. La transformation se décline comme un ensemble de démarches, procédures et outils visant à changer les postures professionnelles, et les organisations.

A) Le cadre théorique et conceptuel du changement organisationnel

Dans sa définition la plus simple, le changement désigne le passage d'un état à un autre. Celui-ci est une constante de l'existence et de nos sociétés. Le changement est un concept intemporel, qui a été étudié par de nombreuses disciplines (philosophie, sociologie, sciences politiques et sociales...). En tant que composante de l'organisation, le changement a fait l'objet de nombreuses publications et pour de nombreux auteurs il est une condition de survie de toute organisation. Le changement revêt des enjeux économiques, sociologiques, psychologiques. Il est donc nécessaire d'établir des stratégies pour relever les défis de ces transitions.

Le changement est une évolution constante et une adaptation permanente. Il constitue dans l'univers des organisations un thème majeur autant que difficile, en raison de son caractère multiple et complexe. Le changement organisationnel est multiforme, il peut être

global, partiel, brutal, progressif, imposé ou volontaire... et s'inscrire dans une optique de continuité ou de rupture.

Michel Foudriat souligne la difficulté de définir précisément le concept de changement, qui « désigne à la fois un projet, un résultat et un processus ». Selon lui, « un changement organisationnel peut se définir comme un processus conduisant à une transformation, plus ou moins profonde, plus ou moins en adéquation aux intentions des acteurs initiateurs, de règles formelles mais aussi de comportements individuels et/ou collectifs caractérisant le fonctionnement socio-organisationnel. De tels processus peuvent être volontaires, dirigés et planifiés ou, au contraire, spontanés et continus. » (Foudriat, 2013)

B) La résistance au changement

La résistance au changement est un phénomène naturel et fréquent. Le changement représente une rupture, il brise l'équilibre et la stabilité. La résistance au changement est « une expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition de nouvelles compétences. » (Bareil, Savoie 2002, :151)

Différentes formes de résistances existent : l'inertie, l'argumentation, la révolte ou encore le sabotage. De la même manière, les individus peuvent adopter différents comportements, différentes stratégies : « les proactifs favorables au changement, les passifs, en attente de résultats et les opposants qui sont contre le projet ». (Autissier, Moutot, 2016 : 201-233). Les causes peuvent être individuelles (peur, de l'inconnu, manque de confiance en soi, perte de contrôle...), collectives ou liées au changement lui-même. Le manque d'information, le manque de moyens matériels ou humains mis à disposition pour réaliser le changement, l'absence de formation des personnels à l'acquisition des compétences nécessaires sont des exemples de facteurs bloquants pouvant générer de la résistance. Il est donc nécessaire de prendre ses éléments en considération pour adapter sa stratégie.

C) La conduite du changement :

La conduite du changement est un processus d'accompagnement d'un projet de changement dans une organisation. Son objectif est de faciliter l'acceptation et la compréhension des changements, anticiper et réduire les résistances et favoriser la collaboration. Il s'agit d'accompagner un projet de transformation selon une méthodologie spécifique induisant une rupture. Il est donc nécessaire de piloter, d'accompagner et de mesurer les résultats des actions.

Le modèle de Kotter met en avant le rôle et l'importance des managers dans la réussite des projets de changement. Selon lui « les changements ne se font pas dans les projets

mais par l'attitude et la posture des managers au quotidien » (Autissier, et al. 2019 : 20-21).

Kotter propose 8 étapes :

- Créer un sentiment d'urgence pour démontrer la nécessité de changer
- Former une coalition, une équipe de pilotage soudée pour guider, coordonner et communiquer
- Créer une vision et développer les initiatives stratégiques
- Mobiliser les parties prenantes autour du changement
- Eliminer les obstacles pour inciter à l'action
- Obtenir et valoriser les résultats pour garder la mobilisation
- Multiplier les actions et initiatives pour concrétiser la vision
- Consolider définitivement les changements et assurer les nouvelles pratiques dans la culture de l'établissement.

Sur la base de ce modèle théorique qui réaffirme le rôle central des managers, j'ai pris conscience qu'il s'agit ici d'une modification globale et systémique des pratiques professionnelles. Je pense qu'il est impératif d'avoir une approche managériale agile, privilégiant l'adaptabilité, l'expérimentation, la personnalisation en se basant sur une évaluation précise des besoins et des circonstances.

Je me suis donc intéressée au modèle proposé par David Autissier. Selon lui, « Le changement agile permet de répondre à ce nouvel enjeu d'une organisation en mouvement permanent. Il s'appuie sur des dispositifs collaboratifs pour faire vivre aux acteurs des expériences de changement. [...]. C'est par l'accumulation successive de ces expériences que les acteurs seront alors en mesure d'intégrer, de s'approprier le changement qu'ils auront expérimenté, mais aussi de construire des connaissances nouvelles sur le changement et sa gestion au quotidien, c'est-à-dire de construire une capacité à changer. » (Autissier et al., 2022 : 40-41). Pour ces auteurs, le changement agile comprend toutes les actions de gestion des parties prenantes qui réalisent le changement de manière rapide et durable en co-construisant. L'agilité privilégie avant tout « d'agir, d'expérimenter et d'apprendre de l'expérimentation, que ce soit à l'échelle de l'individu, de l'entreprise ou de la société tout entière. » (Autissier et al., 2022 : 40-41).

Le concept d'organisation apprenante, popularisé par Peter Senge, dans son ouvrage *La cinquième discipline*, publié en 1990 va dans le même sens et apporte des pistes d'action complémentaires. Il définit les organisations apprenantes comme « des organisations où les gens développent sans cesse leur capacité à produire les résultats qu'ils souhaitent, où des façons de penser nouvelles et expansives sont favorisées, où l'aspiration collective est libérée et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble » (Senge 1990).

Une organisation apprenante favorise dans son fonctionnement les apprentissages collectifs. Les situations de travail sont exploitées aux fins d'apprentissage, la communication, les échanges et l'évaluation sont organisés pour être des sources de connaissance. L'organisation apprenante favorise le transfert de connaissances des uns aux autres. Elle se base sur une démarche d'amélioration continue et cherche à fédérer les collaborateurs par le partage, la remise en question, la flexibilité et l'autonomie. Elle vise ainsi des changements de comportements pour s'adapter en permanence.

Dans ce modèle, les salariés participent activement à l'élaboration des objectifs avec la hiérarchie et disposent d'une forte autonomie. Ces pratiques organisationnelles se base sur un management adapté, souple, agile.

Ainsi le modèle proposé par Hersey et Blanchard du management participatif correspond à ces différentes aspirations et à la situation du Site Insertion Métropole.

En effet, il s'agit d'adapter le management en fonction des collaborateurs et du contexte. Passant, au besoin, d'un management directif, persuasif, participatif au délégatif. L'objectif poursuivi est de responsabiliser progressivement les équipes pour nous amener à développer un management collaboratif. L'idée est de placer les collaborateurs au centre et favoriser l'intelligence collective. Cela permettrait tout d'abord de développer chez les salariés leur capacité d'apprentissage et leur degré d'autonomie au travail, leur esprit critique et leur aptitude à résoudre des problèmes complexes. Dans ces modèles, l'innovation est favorisée par l'autonomie des salariés et par la recherche collective de solution, sources de motivation et d'engagement.

2.4 Conclusion de partie :

L'avènement de la politique du logement d'abord, nous amène à intégrer au sein de l'établissement de nouveaux enjeux et de nouveaux objectifs pour remplir nos missions et répondre aux besoins des familles sans-abri. Au regard des constats, du diagnostic établi, il nous faut entamer un changement organisationnel d'envergure, nous permettant d'intégrer cette nouvelle philosophie et ce changement de paradigme à tous les niveaux de l'organisation. Le passage d'une logique de place à une logique de parcours nécessite de mener un projet de conduite de changement organisationnel que je souhaite agile, basé sur la collaboration de l'ensemble des acteurs, nous préparant ainsi aux changements permanents à l'œuvre dans notre secteur d'activité. Il nous faut aujourd'hui bâtir des organisations souples et adaptables.

3 La mise en œuvre du projet d'adaptation de l'offre de service du Site Insertion Métropole pour favoriser l'inclusion sociale et la fluidité de parcours

Après avoir présenté l'évolution du public en situation de sans-abrisme, l'évolution des politiques publiques, le changement de paradigme à l'œuvre au sein du secteur AHI ainsi que le diagnostic de la situation du Site Insertion Métropole, je propose, dans cette troisième partie, un plan d'action visant à adapter l'offre de service du site Insertion Métropole pour favoriser l'inclusion sociale et la fluidité de parcours.

Mon plan d'action vise à mener un changement organisationnel pour favoriser la coordination des parcours par la fusion des services, l'évolution des pratiques professionnelles et l'acquisition de nouvelles compétences.

La conduite de changement consiste à accompagner un projet selon une méthodologie spécifique induisant une rupture. Il est donc nécessaire de piloter, d'accompagner et de mesurer les résultats tout au long de la démarche.

3.1 Le pilotage de la démarche :

Mon projet s'appuiera sur une temporalité définie, des étapes progressives, des instances et des outils de pilotage.

Mon plan d'action se fera en 4 phases : la définition de la méthode, la déclinaison du projet auprès des acteurs, la mise en œuvre opérationnelle et son évaluation.

3.1.1 Un plan d'action stratégique :

Afin de réussir ce projet d'adaptation de l'offre de service du site, ma stratégie vise à impulser une dynamique collective de changement basée sur l'implication de chacun des acteurs pour aboutir à la création d'une identité commune plaçant le bien-être des familles et des salariés comme prioritaire.

Je poursuis, à travers ce changement organisationnel, différents objectifs stratégiques :

- Réaffirmer la place de la gouvernance et de la direction autour du nouveau projet (en intégrant les cadres intermédiaires)
- Elaborer et animer un projet de conduite de changement mobilisant et donnant du sens
- Développer une culture commune de bientraitance basée sur le développement du pouvoir d'agir, la prévention des risques plaçant les personnes accompagnées et les salariés au cœur du projet

- Réorganiser le fonctionnement de l'établissement en fusionnant les services d'urgence de l'établissement et proposant de nouvelles prestations de services pour fluidifier les parcours et favoriser l'inclusion sociale
- Adapter les fonctions aux missions, développer une gestion des emplois et des parcours professionnels, une dynamique de promotion des compétences et de la formation continue
- S'ouvrir sur l'environnement et développer la coopération interne/externe

J'ai conscience qu'il s'agit ici d'une modification globale et systémique des pratiques. Il sera donc impératif d'avoir une approche managériale agile, privilégiant l'adaptabilité par l'expérimentation, un management personnalisé basé sur l'évaluation précise des besoins individuels et des circonstances.

3.1.2 Création d'un comité de pilotage :

Au démarrage du projet, un comité de pilotage (Copil) sera constitué. Cette instance sera transversale et pluridisciplinaire, regroupant les parties prenantes du projet : un représentant du Conseil d'Administration, le directeur du territoire Métropole, l'ensemble du comité de direction, 2 membres du CSE, un membre de la direction qualité de l'association. Il se réunira de manière mensuelle. Celui-ci se portera garant de la bonne mise en œuvre du plan d'action, de son évaluation et de la bonne communication. Le Copil sera l'instance où se prennent les décisions, il déterminera et suivra l'implémentation du projet d'adaptation, et décidera des éventuels ajustements. Le copil se fonde sur une coopération efficace des différents acteurs à toutes les étapes du projet. Il aura pour but d'explicitier les avis, les engagements des uns et des autres, de garantir une répartition adéquate des responsabilités, des coûts, des bénéfices et des risques et de définir les objectifs et les moyens à mettre en œuvre. Le copil aura aussi pour mission d'anticiper la gestion des imprévus, des crises et des ajustements, d'anticiper le futur et de consolider les acquis pour assurer la durabilité du projet.

J'ai décliné le plan d'action au sein d'un diagramme de Gantt (présenté en annexe) qui sera la feuille de route du Copil afin d'obtenir une vue d'ensemble des objectifs, des tâches à accomplir, d'avoir des jalons et des échéances clés. Cet outil nous permettra de visualiser les étapes et de superviser l'avancement général. Il sera également un outil de communication pour valoriser tout au long de la démarche les réussites et susciter la motivation et l'adhésion des parties prenantes.

3.1.3 La réunion de lancement :

La réunion de lancement est une réunion fondamentale pour le succès du projet. C'est le moyen d'informer tous les acteurs et de motiver les équipes en posant les fondations et la vision du projet. Elle aura lieu une fois le projet confirmé par le Conseil d'Administration et le cahier des charges validé par le copil.

Cette rencontre sera une première occasion de présenter le contexte, les contraintes et les enjeux du changement. Connaître la raison d'être du projet permet, en effet, de renforcer l'engagement et la motivation des équipes en redonnant du sens à l'investissement de chacun.

C'est lors de cette réunion que seront précisées les bonnes pratiques, les règles de fonctionnement, le plan d'action, le calendrier ainsi que les attentes et l'implication attendues des différentes parties.

3.2 Fédérer les professionnels autour du projet

En tant que directrice, je joue un rôle d'entrepreneuse. Je dois me donner les moyens d'élaborer les stratégies du futur. Cependant, l'accompagnement au changement ne peut se faire seul. La performance d'un projet réside dans l'engagement de toutes les parties prenantes, afin d'éviter le délitement du sens et de la culture commune ainsi que les divergences sur les pratiques institutionnelles.

En m'appuyant, sur l'équipe de direction, je souhaite développer sur le long terme la formation continue, la réflexion transversale, la mutualisation des compétences.

3.2.1 Réinterroger l'éthique de l'accompagnement pour réaffirmer les principes d'action de l'établissement

La réflexion et la co-construction de l'éthique de l'accompagnement sont des nécessités pour se fixer un cadre de référence commun en faveur de l'inclusion des personnes accompagnées.

L'avènement de la politique du Logement d'abord amène, comme nous l'avons évoqué, un changement global des pratiques managériales et d'accompagnement. Cette adaptation devient cruciale pour l'établissement et nécessite de requestionner nos positionnements.

Face à l'injonction d'évolution, au bouleversement engendré par un changement de paradigme, les professionnels sont en quête de sens. Il est donc nécessaire de se doter d'une éthique individuelle et collective, de redéfinir nos principes d'intervention et nos responsabilités respectives en se basant sur les droits fondamentaux des personnes accompagnées. Les principes d'intervention tirent, également, leurs fondements des valeurs inscrites dans le projet associatif. Il est l'outil porteur de valeurs communes et fédératrices pour les professionnels.

Selon l'HAS, dans sa recommandation des bonnes pratiques, l'éthique est « une réflexion qui vise à déterminer le bien agir en tenant compte des contraintes relatives à des situations déterminées ». (HAS, 2010 : 14). Cette réflexion doit nous permettre de définir le cadre de bonnes pratiques professionnelles et le niveau des responsabilités institutionnelles, professionnelles et individuelles afin de soutenir les professionnels dans leur engagement et leurs actions.

« La réflexion éthique émerge d'un questionnement pouvant venir des professionnels, des personnes accompagnées ou de leur entourage. Sur le plan institutionnel, il s'agit d'une réflexion collective associant une pluralité de points de vue (usagers, proches, représentants d'usagers, professionnels, personnes ressources...) déclenchée par des situations concrètes singulières où entrent en contradiction des valeurs ou des principes d'intervention ». (HAS, 2010 : 18)

Cette réflexion éthique donne du sens aux pratiques professionnelles, facilite la prise de décision, renforce la confiance et fédère autour de nouveaux principes d'action. Cela interroge les pratiques mais aussi la culture institutionnelle.

En ma qualité de directrice et à l'entame du projet de conduite de changement organisationnel, je mettrai, en place tout au long de la démarche, des groupes de régulation regroupant des professionnels des différents services concourant à l'émergence et au développement du questionnement éthique. Une réunion mensuelle sera programmée, animée par différents acteurs internes ou externe en fonction du sujet abordé. Ce groupe sera composé de représentants des différents services et des cadres de l'établissement. Il aura pour mission de prononcer des avis sur des thématiques ou des situations concrètes, la création de groupes de travail sur des sujets particuliers et l'organisation de restitution aux équipes.

3.2.2 La réécriture du projet de service :

Le projet d'établissement positionne l'établissement ou le service dans son environnement institutionnel « et permet d'affiner un but, une position et une identité ». (Loubat, 2012).

Le projet d'établissement permet de comprendre les missions et les finalités de l'établissement. C'est un document obligatoire et de référence pour positionner et piloter l'établissement. Un décret du 29/02/2024 fixe le contenu minimal du projet d'établissement qui doit comprendre : « les modalités de coopération de l'établissement, la prévention de la maltraitance, les conditions d'organisation et de fonctionnement, les intérêts de l'évaluation ». Le projet d'établissement devra avoir une dimension descriptive, projective et stratégique pour consolider l'ensemble de la démarche de changement organisationnel à l'œuvre au sein du Site Insertion Métropole.

Via un processus d'élaboration participatif, l'établissement devra, là encore, se doter d'un copil dédié pour déterminer la méthodologie, le calendrier, les thématiques... Ce groupe se verra représentatif, incluant des professionnels de tous les services, des représentants des familles, des partenaires. Il nous faudra également solliciter la DDETS et la FAS (méthodologie, calendrier, thématiques...).

Son lancement sera inclus dans la démarche de présentation générale et co-piloté dans le cadre de la réorganisation.

3.2.3 Développer l'approche du pouvoir d'agir :

Le déploiement de la philosophie du logement promeut un changement de culture d'accompagnement et une évolution des pratiques professionnelles visant à rendre les personnes actrices de leur parcours. L'accompagnement doit s'appuyer sur le choix des personnes et prendre en compte leur environnement. Dans cette approche, le logement constitue un préalable inconditionnel au parcours des personnes, sans pré requis d'insertion et doit être associé à un accompagnement social global adapté.

L'accompagnement social global se caractérise par une prise en compte des personnes et de leur situation dans toutes les dimensions de leur vie. L'accompagnement a pour finalité l'émancipation des personnes à travers le développement de la citoyenneté et de l'autonomie dans toutes ces dimensions (matérielles, relationnelles, culturelles et sociales). Selon Yann le Bossé, le développement du pouvoir d'agir est « la possibilité concrète d'influencer ou de réguler des éléments de notre vie quotidienne qui sont importants pour nous, nos proches ou la collectivité à laquelle on s'identifie ». (Picolet, Le Bossé, 2022 : 177-184).

Ces évolutions de pratiques devront être portées par des temps réguliers d'élaboration individuels et collectifs pour échanger sur les savoirs et le développement de nouvelles compétences. Un fonctionnement andragogique et réajustable en permanence selon le contexte et les besoins des professionnels devra être déployé. Ce développement s'appuiera sur la mise en œuvre de groupes de travail sur les outils liés à l'accompagnement, sur la formation des professionnels et les groupes d'analyse des pratiques déjà en place pour toutes les équipes de l'établissement.

3.2.4 L'implication des familles en amont de la démarche :

La thématique de l'expression et de la participation des usagers répond à l'une des priorités de la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, qui réaffirme la place et les droits des usagers. Cette participation se situe à deux niveaux indissociables : la participation de la personne au projet la concernant (élaboration, mise en œuvre, évaluation) mais aussi la participation à la vie et au fonctionnement de l'établissement ou du service.

Dans ces principes, le logement d'abord se fonde également sur la participation des personnes accompagnées en prenant en compte leur parole et leur savoir expérientiel.

Sur ces bases, et pour répondre aux objectifs d'adaptation de l'offre de service, la capacité d'agir et l'autodétermination doivent constituer les fondements du projet d'établissement. Il est donc nécessaire de garantir toute sa place à la parole des personnes accompagnées ; de reconnaître l'expertise du vécu, de permettre à chacun de choisir son parcours de vie et d'évoluer comme tout citoyen dans la cité.

L'expression et la participation des personnes accueillies sont des sujets consensuels, mais leur mise en œuvre effective nécessite d'être pensée et intégrée aux pratiques des professionnels et au système d'organisation. En effet, la participation résulte d'une attitude et d'une volonté de la part de l'ensemble des membres salariés de l'institution. Il s'agit ainsi d'enraciner les instances de participation dans la culture institutionnelle, d'asseoir les pratiques participatives dans le projet d'établissement, et dans les attentes institutionnelles à l'égard des salariés. Faire évoluer la place accordée aux personnes concernées fait partie intégrante du processus de changement. Elle ne peut s'appréhender sans une réflexion des professionnels sur leur posture, leur métier et la façon dont ils envisagent l'accompagnement des personnes. La mise en place de dispositifs de formation constitue un enjeu important pour guider cette évolution.

Comme indiqué dans le diagnostic, il n'existe pas de CVS au sein de l'établissement. Or la participation et l'implication des personnes à la construction et la mise en œuvre de ce projet est une des conditions de sa réussite. Lorsqu'elles s'expriment, les personnes concernées apportent leur vision du travail social et de l'accompagnement dont elles bénéficient. En adaptant l'organisation pour permettre à l'expression et la participation des familles d'être effective, je vise des effets en termes d'appropriation des droits et d'adaptation de l'accompagnement.

Dans un premier temps, mon intention est de mettre en place des groupes de paroles pour l'ensemble des personnes accompagnées. Ceux-ci pourront s'organiser par territoire pour être en proximité des lieux de vie des familles. Le premier objectif sera de présenter le projet et de recueillir les avis, attentes et demandes. Le second objectif sera de définir, avec les personnes, les conditions favorables à leur participation au projet et au fonctionnement de l'établissement. L'idée est de pouvoir constituer à terme un CVS qui sera impliqué pleinement à l'ensemble des étapes du projet de changement par des consultations régulières et des invitations à participer aux différents comités de pilotage.

Parallèlement, il sera nécessaire d'accompagner l'équipe autour de cette notion de participation et de développement des formes de participation. Ainsi, dans le cadre du plan de formation, il me faudra identifier et planifier des temps de formations dédiés sur la participation des usagers (les outils de la loi de 2002, le rôle de représentation, le fonctionnement d'une instance...).

Le Conseil Régional des Personnes Accueillies et Accompagnées, animé par la FAS, se réunit quatre fois par an et œuvre pour faire participer les personnes concernées à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques publiques. La participation des salariés et des personnes accueillies à ces rencontres sera également une vraie source d'apprentissage et un bon levier d'évolution des pratiques.

3.3 Fusionner les services pour favoriser l'inclusion sociale et la fluidité de parcours

3.3.1 Repenser l'organisation et le fonctionnement des équipes :

A) La mise en œuvre du CPOM

Comme indiqué en première partie, l'établissement a conclu un CPOM avec les services de la DDETS pour la période 2023-2027. Son objectif est de conduire une stratégie à 5 ans en lien avec les orientations du secteur AHI (Logement d'Abord, meilleure adaptation aux besoins, optimisation des coûts, sécurisation des dispositifs d'hébergement, développement de nouveaux dispositifs...).

3 fiches action concernent la réorganisation des services de l'établissement :

- Fusion des 115 places CHRS et des 59 places d'hébergement d'urgence de Lompret
- Fusion des trois actions d'hébergement d'urgence sous subvention en un unique budget
- Créer des places de CHRS Hors les murs

Ces trois fiches actions ont pour objet de : **proposer la même réponse et la même qualité d'accompagnement à l'ensemble des familles hébergées en proposant une nouvelle organisation.**

La réorganisation aura donc pour objectif de mettre en œuvre ces 3 fiches action.

B) La fusion des trois actions d'hébergement d'urgence sous subvention en un unique budget

La fusion des 3 actions d'hébergement d'urgence sous subvention en un unique budget permettra une simplification administrative importante et une plus grande flexibilité sur la gestion des places au sein d'un service unique.

Sur cette base, je propose d'organiser ce service unique en trois territoires géographiques, chacun géré par un chef de service. Représenté par le schéma ci-dessous :

DFI	SHU	APPARTEMENTS
8 Travailleurs Sociaux 1 Chef de Service	18 Travailleurs Sociaux 2 Coordinateurs 1 Chef de Service	5 Travailleurs Sociaux 1 Chef de Service
134 places	388 places	152 places
27 hébergements	107 hébergements (dont 16 familles hébergées en hôtel)	40 hébergements



TERRITOIRE 1	TERRITOIRE 2	TERRITOIRE 3
10 Travailleurs Sociaux 1 Coordinateur 1 Chef de Service	10 Travailleurs Sociaux 1 Coordinateur 1 Chef de Service	10 Travailleurs Sociaux 1 Coordinateur 1 Chef de Service
Entre 55 et 58 hébergements	Entre 55 et 58 hébergements	Entre 55 et 58 hébergements

Effets attendus de la réorganisation :

- Répartition plus équitable des moyens humains et du nombre de familles accompagnées
- Apport de réponses plus adaptées aux besoins des familles et optimisation de l'accompagnement favorisé par la proximité géographique
- Harmonisation des pratiques et mutualisation des moyens matériels
- Meilleure connaissance des territoires et des partenaires
- Meilleure identification par les partenaires
- Réduction des temps de route et du périmètre d'intervention
- Réponse aux objectifs du CPOM et simplification administrative
- Plus de proximité et de disponibilité des cadres intermédiaires
- Organisation plus souple, plus lisible et plus attractive (recrutement)
- Meilleure communication
- Décloisonnement et mobilité interne plus facile



Cette fusion des trois services permettra une gestion centralisée des places avec le SIAO pour proposer une plus large offre d'hébergement aux familles. Cela facilitera le passage d'un hébergement à un autre en prenant en compte le souhait des familles vis-à-vis du secteur géographique, de la typologie de l'hébergement. La répartition des places et des professionnels permettra d'harmoniser les moyens humains et matériel, et les modalités de fonctionnement (horaires, nombre de suivi par professionnels...).

C) La fusion des places de CHRS et des 59 places d'urgence de Lompret :

Le CHRS relève du régime de l'autorisation des ESMS, ce qui donne des gages de stabilité pour l'établissement, il permet un fonctionnement renouvelable pour 15 ans et garantit un financement sécurisé sur le temps long, via la dotation globale de financement.

L'article 125 de la loi ELAN (relatif à la conclusion de contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens pour les gestionnaires de CHRS) a instauré de nouveaux moyens permettant de

transformer des places d'hébergement d'urgence en places de CHRS sans avoir recours à la procédure d'appel à projets. L'un d'eux consiste en une extension de la capacité d'un CHRS existant, sans procédure d'appel à projets, par suppression de places d'hébergement d'urgence (CHU ou nuitées hôtelières) de qualité insatisfaisante. Ces procédures dérogatoires peuvent être mobilisées dans le cadre d'un CPOM.

La transformation de places d'hébergement d'urgence en places CHRS a pour conséquence l'autorisation des places pour quinze ans. Elle doit donc être réalisée en cohérence avec la stratégie d'évolution du parc d'hébergement définie par les services déconcentrés de l'Etat. Ces transformations présentent plusieurs avantages : renforcer la capacité à se projeter dans le temps, mutualiser les ressources humaines et les fonctions supports sur un plus grand nombre de places, améliorer la qualité de la prise en charge des personnes. Cette opération de transformation permettra de faciliter la gestion des places d'hébergement, sous un statut unique.

L'intégration des 59 places d'urgence aux 115 places du CHRS La Phalecque permettra également de simplifier la gestion financière, comptable et administrative et de mutualiser les fonctions de pilotage et supports du CHRS (service administratif, technique).

Le cout à la place du CHRS est de 13248 €, celle des 59 places de Lompret est de 11285 €. Suite à la transformation, pour 174 places, le cout à la place sera de 12810 €. Il restera légèrement sous la moyenne régionale. Le projet permettra un accompagnement social global, qui sera facilité et amélioré grâce à la mutualisation des moyens déjà déployés au sein du CHRS, tout en restant dans les tarifs moyens de la région.

D) Initier la collaboration autour de l'harmonisation des modes de fonctionnement et des outils d'accompagnement :

Dans la cadre de la réunion de lancement, un rétroplanning sera présenté pour lancer un travail participatif sur l'ensemble des éléments à modifier (présenté en annexe) :

Les groupes de travail concerneront notamment : l'organisation matérielle, la constitution des équipes, l'harmonisation des outils liés à l'accompagnement et les procédures de fonctionnement.

Harmoniser les méthodes de travail en construisant un système d'organisation structuré, permettra d'avoir un mode de fonctionnement cohérent. Pour que la collaboration soit fluide et efficace, il est donc important de mettre en place une méthode de travail commune et d'utiliser les mêmes outils. Les 7 outils de la loi 2002-2 définissent la place et le rôle des personnes accompagnées, il est donc nécessaire que ces outils soient adaptés aux spécificités de fonctionnement et d'accueil. Un travail en collaboration avec l'ensemble des services permettra de développer des pratiques communes et adaptées à la nouvelle organisation et aux nouvelles orientations. Ces productions communes renforceront

également l'identité et la culture commune, permettront aussi de redéfinir les contours de l'action, de repérer de nouvelles pratiques ou de conforter les pratiques actuelles. Le partage des bonnes pratiques professionnelles est un enjeu fondamental, c'est un véritable vecteur de qualité, de connaissance et d'efficacité. Cela favorisera également la lisibilité de l'offre de service proposée aux personnes.

3.3.2 Poursuivre l'amélioration des conditions d'hébergement pour rompre avec le parcours en escaliers et développer l'accompagnement hors les murs

A moyen terme, il s'agira de poursuivre la fermeture définitive des 27 chambres accueillant actuellement 16 familles. Comme indiqué tout au long du diagnostic, l'hôtel ne propose pas de condition d'hébergement adapté à la demande et aux besoins des familles et renforce le parcours en escalier. En effet, le turn-over y est plus important et il continue à être la porte d'entrée du service.

A) Le CHRS Hors les murs :

Proposer des mesures d'accompagnement de CHRS Hors les murs, nous permettrait, entre autres, d'accélérer le relogement des ménages, fluidifier les parcours et réduire certaines durées anormalement longues en hébergement, faute de relogement.

Il s'agira de pouvoir capter 16 nouveaux logements. En s'appuyant sur le CPOM, mais aussi sur l'instruction relative à la campagne budgétaire des CHRS pour l'année 2024, je propose un plan de transformation des 54 places d'hébergement d'urgence en hôtel, en mesure d'accompagnement sous statut « CHRS Hors Les Murs ».

Le « CHRS Hors les murs » est une offre d'accompagnement sans prestation d'hébergement. Elle a pour objectif « l'accès ou le maintien dans le logement à travers une approche globale et pluridisciplinaire. Le dispositif vise : l'accès direct au logement depuis la rue, sans passage par l'hébergement, l'intensification de l'accompagnement vers le logement au sein d'un hébergement d'urgence ou d'un logement adapté temporaire, la continuité de l'accompagnement suite à une prise en charge dans l'hébergement ou le logement adapté (accompagnement pendant les premiers mois de l'accès au logement notamment). » (Instruction relative à la campagne budgétaire des CHRS 2024.)

La DIHAL affiche sa volonté de développer le CHRS hors les murs en partant des places d'hébergement peu qualitatives. Ce dispositif répond aux principes du Logement d'Abord, en permettant l'accès direct au logement avec un accompagnement social global et individualisé c'est-à-dire à intensité variable en fonction de l'évaluation des besoins. L'accompagnement peut s'inscrire dans la durée avec possibilité de reprise après interruption.

A ce jour 54 personnes, soit 16 familles sont accueillies au sein de l'hôtel. Notre objectif est la transformation progressive de ces 54 places d'hébergement d'urgence en hôtel en 16

mesures d'accompagnement sans prestation d'hébergement sous statut « CHRS Hors les Murs » ayant pour objectif l'accès ou le maintien dans le logement. La fermeture des chambres d'hôtel génèrera une économie de 404 055€ par an.

A l'échelle de l'établissement, ces mesures d'accompagnement sous statut « CHRS Hors les Murs » ciblent des familles ayant les critères permettant d'accéder au statut de locataire (situation administrative stabilisée – possibilité d'ouverture des droits) et adhérant à la démarche.

Ce projet permettrait de fermer définitivement l'hôtel, de reloger les familles prêtes au relogement et de proposer un hébergement en appartement diffus aux personnes actuellement à l'hôtel. Cette phase sera comprise entre 12 à 18 mois.

A terme, ce projet vise à proposer, en partenariat avec 2 bailleurs publics : 16 mesures d'accompagnement sous statut CHRS Hors les Murs pour :

- 8 ménages en accès direct au logement orientés par le SIAO
- 8 ménages déjà locataires du parc public en risque d'expulsion

Ainsi, les différentes formes d'accompagnement permettront d'accueillir les ménages orientés par le SIAO et le public prioritaire PDAHLPD.

Une équipe expérimentée, composée de 4 ETP, sera dédiée au projet. Dans le cadre de la nouvelle autorisation de fonctionnement, un échange sera effectué avec la DDETS pour déterminer le cout de la mesure d'accompagnement et permettre le recrutement de cette nouvelle équipe, une partie des économies engendrée par la fermeture de l'hôtel pourrait être allouée au financement du nouveau projet. Le transfert de ces 54 places permettra également d'augmenter le taux d'encadrement des services d'urgence, de pouvoir intensifier l'accompagnement des personnes et répondre au mieux aux enjeux du nouveau projet.

Les mesures d'accompagnement de type CHRS Hors les murs sont financées sur la dotation régionale limitative (DRL). Aucun tarif plafond ne s'applique à cette modalité de prise en charge. Le mode de financement des mesures de CHRS Hors les murs sera précisé dans le cadre de la réforme de la tarification des CHRS à venir. Les négociations auront donc lieu dans le cadre des dialogues de gestion avec la DDETS en se basant sur les couts de l'accompagnement en CHRS diffus.

Les transformations sont réalisées à dotation constante. Les places (ou mesures) CHRS constituées comprennent des prestations d'accompagnement et leur coût doit se rapprocher du coût médian constaté sur les CHRS du département ou de la région.

Cette opération de transformation devrait permettre d'améliorer le modèle économique du service et la qualité de l'accompagnement social au bénéfice des personnes accueillies.

Une vigilance est pourtant de mise. La prochaine réforme de la tarification est en cours et nous n'en connaissons pas encore les contours. Elle poursuit l'objectif d'un modèle tarifaire plus adapté et donnant davantage de marge aux gestionnaires. Nous devons, cependant, vérifier que l'attribution des nouveaux budgets et le financement des places de CHRS hors les Murs permettent un réel accompagnement global des personnes et donc un niveau de financement suffisant.

B) Une démarche collective :

Les services de l'État, le SIAO et les bailleurs ont été sollicités sur la phase d'élaboration du projet et ils ont exprimé leur intérêt pour la démarche. Le SIAO et les bailleurs sur la phase d'orientation du public seront mobilisés. Le partenariat lié à l'insertion globale et les réseaux de proximité seront mobilisés sur la phase d'accompagnement. L'objectif est de fluidifier le secteur de l'hébergement en favorisant l'arrêt des parcours bloqués liés à des difficultés d'accès au logement de droit commun.

Notre projet vise à :

- Faciliter l'accès au logement pérenne des ménages sans domicile et/ou leur maintien dans le logement
- Être facilitateur des parcours pour installer durablement les personnes sans domicile dans un logement pérenne
- Éviter les ruptures dans les parcours

La conception et la réalisation de ce projet s'appuie sur une volonté de transformation progressive, en cohérence avec la durée du CPOM. La phase de conception pourra notamment être travaillée dans le cadre de groupes de travail, permettant de mobiliser les équipes et expertises complémentaires. L'évaluation se fera au fur et à mesure, de manière à ajuster continuellement les pratiques autour du Hors les murs.

3.3.3 Développer une nouvelle forme de management au service de nouveaux outils d'accompagnement

Ce changement organisationnel aura un impact à la fois sur la structure de l'établissement, mais aussi sur la culture et les systèmes relationnels de l'ensemble des professionnels. Ces modifications entraîneront des conséquences sur les normes et les habitudes des groupes existants, et notamment sur le sentiment d'appartenance et les liens d'attachement existants au sein des services. Cela pourra avoir un retentissement fort sur la cohésion d'équipe et créer de fortes résistances au changement. Il est essentiel de prendre en considération ses éléments et d'anticiper les possibles réactions.

Ainsi, les nouvelles méthodes de travail proposées dans ce plan de transformation progressive nécessitent des changements au niveau des formes de management. Les méthodes de travail vont évoluer et l'équipe managériale doit adopter une nouvelle posture. Le management se doit d'être plus collaboratif, plus positif et plus éthique, plaçant les

salariés au centre des préoccupations. Dans ce modèle, les décisions se prendront avec les collaborateurs, en s'appuyant sur une forte coopération pour créer une meilleure cohésion. Les principes éthiques, les valeurs de bienveillance, de respect et de promotion des personnes doivent nous guider en tant qu'équipe de direction, à la fois dans nos postures et nos principes d'action.

Le management collaboratif accélèrera l'expérimentation, les échanges et une plus grande autonomie. Ce mode de fonctionnement agile favorisera l'engagement des personnes et libèrera l'intelligence collective. Cette participation active de chacun permettra enfin la consolidation des équipes.

Comme je l'indiquais précédemment, cette transition s'inscrira dans un temps long, il est entendu que des résistances émergeront. A travers le retour d'expérience du copil, il nous faudra analyser les causes et les conséquences de ces réactions, et faire évoluer, si besoin, nos stratégies d'adaptation.

3.3.4 Négociation avec les services de la DDETS :

Les projets de transformation de l'offre impliquent une diversité de partenaires, à commencer par les services locaux de l'Etat. Ces derniers sont incontournables en tant que financeurs mais également en tant que pilotes locaux de la programmation et de la transformation de l'offre d'hébergement et d'accompagnement. En vertu de l'article 125 de la loi Elan du 23 novembre 2018, la politique publique de l'hébergement s'appuie aujourd'hui sur les CPOM qui constituent l'outil de transformation de l'offre.

Dans le cadre des dialogues de gestion, nous aurons, avec la direction générale, à négocier les objectifs d'évolution de nos activités, et apporter la preuve que nous répondons bien aux besoins multiples et évolutifs des familles sans-abri. Les projets de transformation de l'offre doivent faire l'objet d'une validation par l'autorité de tutelle, qui vérifiera si les évolutions proposées vont dans le sens des besoins identifiés et des dispositifs à développer sur le territoire.

En tant que directrice, l'un de mes principaux enjeux est d'élaborer un montage d'opération qui permette de mener à terme le projet sans mettre en difficulté le fonctionnement de l'établissement voire de l'association. La réalisation de l'opération ne doit pas générer des surcoûts qui pourraient avoir des conséquences négatives sur la trésorerie à court-terme et la santé financière de l'établissement sur le long terme, et/ou se répercuter sur les résidents, avec une baisse de la qualité des prestations proposées. Il s'agit donc d'identifier le meilleur montage sur le plan financier et juridique, au regard de la situation économique de la structure, de la nature du projet et du coût de l'opération. Cette projection se fera en étroite collaboration avec le service financier de l'association et le contrôleur de gestion qui accompagnent au quotidien les 3 CHRS de l'association.

3.4 Se doter de nouvelles compétences au service de la fluidité de parcours

3.4.1 La création d'une équipe transversale pluridisciplinaire

Evoluant dans un environnement complexe et mouvant, le projet d'adaptation du Site Insertion Métropole mise sur l'expérimentation et l'innovation, pour continuer de répondre au mieux aux besoins des 848 personnes accompagnées.

Ainsi, le maillage entre hébergement, logement et emploi apparaît comme un enjeu stratégique pour favoriser l'accès à l'autonomie des familles hébergées. Dans ce cadre, mon projet prévoit d'initier la création d'un pôle transversal regroupant le service logement actuel ainsi que plusieurs professionnels aux missions à la fois individuelles et complémentaires.

Ce pôle sera un outil mis à disposition de l'établissement, des partenaires et des financeurs, pour répondre aux besoins des personnes accompagnées et faciliter la sortie vers le logement et la pérenniser, en lien avec l'emploi et les services éducatifs. Ceci, tout en maintenant et en améliorant la réponse aux missions existantes. Le Pôle sera moteur d'innovation en facilitant le déploiement des ressources disponibles, non plus à l'interne ou à l'externe, mais en créant des passerelles et des maillages entre les hébergés actuels, les futurs locataires, les professionnels des services éducatifs, les professionnels de la transversalité, les partenaires et financeurs, sur les thématiques administratives, du logement et de l'emploi.

Pour créer un Pôle au plus proche des besoins des familles et des équipes qui les accompagnent, les professionnels de la transversalité pourront contribuer à :

- Développer une logique de parcours et non plus uniquement d'hébergement ;
- Construire les parcours dans une dynamique de réseau et de partenariat ;
- Développer une coopération à l'échelle de l'établissement et non plus uniquement par service ;
- Valoriser les compétences internes et aller chercher les ressources nécessaires à l'externe au profit des publics accompagnés.

Le Pôle Transversalité n'est pas un service supplémentaire ou cloisonné, il favorisera le maillage des compétences de l'ensemble des services, afin d'éviter l'effet millefeuille. Son projet repose sur les besoins identifiés par les services et les familles.

Les éléments de contexte et de diagnostic confirment que le Pôle transversalité serait une plus-value pour le Site Insertion Métropole. Ainsi, les actions du Pôle seront à la fois à destination de l'ensemble des publics accompagnés, pour favoriser l'accès à l'autonomie, mais aussi des équipes. L'idée centrale est de créer une culture commune autour du partage, de la transmission, de la mutualisation, et de la complémentarité des

compétences, pour faire coopérer quatre thématiques essentielles : l'hébergement, le droit, le logement et l'emploi.

A) Objectifs et missions

L'équipe du pôle transversal sera composée de 5 professionnels : un référent emploi et formation, un référent juridique, un référent immobilier/logement et 2 référents logement. Les 2 professionnels du service logement intégreront le pôle sur la mission et resteront en charge des mesures d'accompagnement. (Les missions des 5 professionnels sont détaillées en annexe).

L'objectif central du Pôle sera le suivant : **Favoriser un parcours personnalisé vers l'autonomie durable à travers l'insertion sociale, professionnelle et le logement.**

Celui-ci se décline en plusieurs sous-objectifs :

- Interventions transversales avec l'ensemble des services du Site Insertion ;
- Développer des actions qui favorisent et/ou maintiennent l'autonomie ;
- Répondre aux besoins des équipes et des familles définis en première partie ;
- Aide au diagnostic et à l'orientation ;
- Transmission de compétences techniques ;
- Favoriser la montée en compétences des équipes sur les thématiques du droit au séjour, au logement et emploi.

3.4.2 La fonction de coordinateur de parcours

La coordination des parcours a pour objectif d'apporter une réponse adaptée et d'éviter les ruptures. Ma mission vise à garantir la mise en place et la continuité des parcours tant en interne qu'en externe au bénéfice des personnes qui nous sont confiées.

Les choix de partenariats, de coopérations, d'organisation relèvent d'une vraie stratégie et doivent répondre aux attentes et besoins des personnes accompagnées mais aussi aux attentes du territoire. Ma priorité est donc de développer la coordination interne/externe.

Les différentes dimensions de l'accompagnement global renvoient à la complémentarité entre les intervenants. Transformer son offre intègre donc l'idée de redéfinir la place des différents intervenants et la manière dont le projet positionne l'action des professionnels qui y interviennent.

Pour mettre en œuvre les principes de l'accompagnement global, les organisations sont notamment amenées à appréhender la notion de référence ou de référent de parcours et la manière dont celle-ci se décline dans les pratiques d'accompagnement.

La nomination dans l'organigramme d'un coordinateur de parcours représente un réel levier. J'ai choisi d'accompagner le changement organisationnel avec cette nouvelle fonction. L'efficacité de ce changement de pratiques contribuera à lever les résistances identifiées. Les relations entre les professionnels seront, en effet, fluidifiées et améliorées

Selon le « guide d'appui à la mise en œuvre de la démarche du référent de parcours » de DGCS : « Le référent de parcours est un professionnel disposant d'une vision globale des interventions sociales qu'il coordonne, en accord avec la personne et en lien avec l'ensemble des intervenants également susceptibles de l'accompagner. Il s'agit grâce à cette référence de prévenir le travail « en silo », l'accompagnement d'une personne étant trop souvent segmenté en des dimensions séparées les unes des autres alors que celles-ci sont pourtant complémentaires. Le référent endosse ici une fonction de coordination globale du parcours. ». (DGCS, 2019, :10)

Ainsi, je prévois qu'un coordonnateur soit nommé au sein de chaque territoire pour les services d'hébergement d'urgence, ainsi qu'au CHRS. Ces professionnels se réuniront à minima une fois par semaine pour évoquer les entrées et sorties des familles, les projets de celles-ci. Dans cette fonction pivot, leur rôle sera d'être en lien avec l'ensemble des professionnels, notamment avec le pôle transversalité pour solliciter leur expertise et assurer la complémentarité avec l'accompagnement quotidien. Ils seront également les interlocuteurs du SIAO en tant que garants des orientations pour proposer des solutions d'accompagnement correspondant au mieux aux attentes des familles.

3.4.3 L'ancrage territorial : travail en réseau et partenariat

Les projets de transformation de l'offre relèvent d'une dimension stratégique. Ce sont des projets à long terme, qui impliquent une diversité de partenaires.

Au-delà des services de l'Etat, de nombreux acteurs peuvent être impliqués dans le projet, qu'il s'agisse de partenaires techniques, de soutiens financiers, ou d'autres acteurs contribuant à sa mise en œuvre. Compte tenu de la complexité des situations et de l'accompagnement global, nous ne possédons pas l'ensemble des moyens techniques et financiers nécessaires pour mener à bien le projet. L'objectif est de ne pas travailler de manière isolée et de s'inscrire de manière coordonnée au sein du territoire.

Dialoguer avec les autres partenaires du secteur AHI favorisera la cohérence du projet d'évolution de l'offre en lien avec la programmation territoriale et les stratégies des autres acteurs locaux du secteur. Il nous faut engager un dialogue avec nos homologues, pour mieux cerner les besoins locaux et la manière dont chaque structure y répond. Cela permettra de mettre en cohérence les différents projets de transformation de l'offre et de s'assurer de leur complémentarité. Leurs retours d'expérience nous permettront de comparer les choix stratégiques, le montage financier, les partenariats qui ont été privilégiés, et ainsi identifier les points de vigilance et les points de réussite aux différents stades de la démarche. Ces échanges peuvent servir aussi à déterminer des synergies possibles entre différents établissements et organisations. De tels échanges peuvent être animés en région par la FAS à travers les réunions trimestrielles proposées aux adhérents, et entre les différentes directions générales.

Ma logique de transformation de l'offre vise à décroisonner et nous ouvrir sur l'extérieur pour compléter notre offre d'accompagnement. Cela implique de sortir d'une approche par secteur et de coopérer avec des acteurs multiples, qu'il s'agisse du secteur sanitaire, médico-social, de l'insertion professionnelle, du logement social, ou encore du sport, de la culture...

Dans ce contexte, il me faut identifier dès le début du projet les acteurs d'autres champs d'intervention pour identifier les articulations et développer de la transversalité. L'enjeu est de pouvoir imaginer une offre qui mobilise des compétences pluridisciplinaires au service des personnes accompagnées. Le pôle transversalité aura ici un rôle central et pourra favoriser ce maillage, grâce à leur spécialisation et leur expertise.

Nouer des partenariats, nous permettra de nous ouvrir sur l'extérieur et de nous inscrire pleinement au sein de notre territoire d'intervention et pourra bénéficier à l'ensemble des services. Notre organisation plus territorialisée favorisera la proximité auprès des acteurs locaux, une meilleure interconnaissance. Il sera important d'adapter une stratégie de communication, de sensibilisation et d'instaurer des instances de rencontre régulières. En effet, il est nécessaire de réfléchir aux modalités qui peuvent permettre la création de liens durables.

L'ensemble du comité de direction, en lien avec les équipes, devra s'inscrire pleinement dans cette nouvelle mission d'animation de notre réseau de partenaires. Il peut, à ce titre, être intéressant de mettre en place des rencontres régulières avec les principaux partenaires, pour partager le même niveau d'informations sur l'évolution du projet, les points bloquants, les besoins d'appui, et recueillir leurs avis. Annuellement, il peut s'avérer utile de prendre un temps de concertation avec les partenaires pour faire un bilan sur les points de réussite de la démarche partenariale et les pistes d'amélioration éventuelles.

3.4.4 Le partenariat avec les bailleurs public et privés

Notre projet se base sur la captation régulière de logements. Un lien étroit avec les bailleurs sociaux et public est donc une condition essentielle à la réussite de notre projet.

En parallèle, notre établissement est également un tiers, souvent indispensable, entre le ménage relogé et le bailleur, les bailleurs sont souvent en demande d'expertise sur la mobilisation des bons dispositifs d'accompagnement social.

Sur la base de nos besoins respectifs, il est indispensable de consolider nos partenariats par la mise en place de conventions de mise à disposition de logement pour l'hébergement, et d'établir de nouvelles relations autour de notre projet de CHRS Hors les murs.

Le site dispose d'hébergements sur 21 communes de la MEL. L'établissement loue des hébergements à 10 bailleurs publics et 12 bailleurs privés et à une convention de partenariat avec 2 Agences Immobilières à Vocation Sociale.

Le nouveau projet va induire une modification de l'organisation. Dans le cadre du CHRS Hors les murs, les personnes ne seront plus hébergées, mais disposeront d'un statut de locataire. Il nous faudra repenser nos modalités de collaboration avec les bailleurs et nos financeurs à travers de nouvelles conventions de partenariat tripartites pour encadrer précisément les enjeux, les attentes et engagements respectifs.

Le logement devient alors le point de départ des modalités d'accompagnement et la famille devient actrice de son parcours. Cette modification dans la prise en charge, constitue le cœur des nouvelles pratiques demandées. Une réflexion collective sur cette nouvelle organisation sera nécessaire concernant l'évolution des métiers, des compétences, et d'un plan de formation adapté en lien avec la nouvelle pratique d'accompagnement en logement.

3.4.5 La communication

La communication représente un facteur de réussite de tout changement organisationnel. Elle est importante tout au long du processus du changement car elle permet de maintenir la dynamique liée à sa mise en œuvre et de motiver les membres de l'organisation à le réaliser (Whelan-Berry, Somerville, 2010).

Les échecs dans les tentatives de changement sont, très souvent, attribués à des problèmes de communication. En effet, le manque d'information constitue un des principaux facteurs de résistance aux changements. La communication organisationnelle englobe toutes les formes de communication utilisées par l'organisation. Le partage d'information favorise la compréhension des attentes et des besoins des acteurs et leur mobilisation. Encourager les échanges entre collaborateurs, et avec la direction favorise un climat de confiance et permet à chacun d'exprimer ses questions ou inquiétudes. L'écoute active est aussi un élément clé de la conduite de changement, elle est propice à l'adhésion et la collaboration. J'ai établi un plan de communication, qui sera suivi tout au long de la démarche dans le cadre des copil mensuel (présenté en annexe).

3.4.6 La Gestion des emplois et des parcours professionnels :

Au-delà de l'acquisition de nouvelles compétences et de nouvelle fonction ou métier, le changement doit s'accompagner d'une politique de gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP). Cela permet d'ouvrir un dialogue avec les partenaires sociaux et donne aux salariés une meilleure prise en compte de leur parcours professionnel. Dans ce cadre, je veillerai à proposer, en lien avec le CSE et le codir, des formations continues et régulières, un suivi régulier des souhaits des évolutions et un suivi des carrières. Ces actions, déjà mises en place dans le cadre de la gestion des ressources humaines et du dialogue social, feront l'objet d'un renforcement dans le cadre du nouveau projet. En effet, l'objectif est de renforcer les compétences des salariés et de les outiller pour faire face aux nouveaux enjeux.

Comme indiqué tout au long de mon plan d'action, l'évolution des compétences est un enjeu déterminant. La formation des collaborateurs doit donc nécessairement faire partie des réflexions prioritaires. Mon projet d'adaptation a pour ambition de mettre les salariés au cœur du projet pour les soutenir dans leur évolution.

3.5 L'évaluation du projet :

3.5.1 Définition des critères et des indicateurs de suivi du projet :

Tout projet de changement implique la détermination d'indicateurs de suivi. Ceux-ci permettent de mesurer la réalisation des tâches et donc de suivre l'avancement du projet. Ils permettent de suivre le respect des délais dans la réalisation des objectifs fixés. Le suivi et l'évaluation permettent de réajuster les orientations et de valoriser les réussites.

J'ai donc réuni au sein d'un tableau de bord des indicateurs concernant l'activité (entrée, sorties, accès au logement, nombre de projet rédigé, nombre de personne suivie par un coordinateur...), sur le personnel (nombre de formation suivies, taux d'absentéisme, accident du travail...), sur les modifications engagées (nombre de groupe de travail, nombre de participants, nombre de procédures rédigées et de documents mis en œuvre), sur les partenaires (présenté en annexe).

Un document spécifique de suivi des coûts devra également être mis œuvre avec le contrôleur de gestion de l'établissement pour suivre de manière précise le coût de réalisation du projet (investissements, recrutement...) et de suivi du budget et des retours de la DDETS sur l'octroi des financements.

Le tableau de bord et les indicateurs seront utilisés pour communiquer sur l'état d'avancement du projet, et notamment pendant les comités de pilotage.

3.5.2 La gestion des risques et la Qualité de Vie et des Conditions de Travail

Selon la direction de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), la QVCT est une démarche visant l'amélioration combinée des conditions de travail, de la qualité de service et de la performance des organisations. Elle constitue un levier important dans les projets de changement. Elle s'appuie fortement sur l'expression et la participation des salariés. Il s'agit d'un processus social concerté, centré sur l'amélioration des conditions du travail.

La QVCT favorise l'engagement et la motivation des salariés, contribue à la prévention des risques psychosociaux et favorise la santé au travail. Celle-ci facilite donc la transformation des organisations. En m'appuyant sur le CSE et les cadres de l'établissement, des groupes de travail doivent être menés pour alimenter et mettre à jour le Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP). En effet, l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des salariés est une obligation qui m'est dévolue en tant que directrice. Ainsi, l'ensemble de ces concertations avec les salariés et les représentants du personnel

me permettra de faire évoluer mon évaluation des risques et d'avoir un plan de prévention des risques professionnels plus pertinent.

3.5.3 L'évaluation de l'HAS

Introduite par la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, l'évaluation régulière des activités et de la qualité des prestations est une obligation. Depuis 2019, l'HAS a la charge de la procédure nationale de l'évaluation des ESMS. Depuis 2022, un nouveau dispositif d'évaluation est en œuvre et se base sur un référentiel national commun à tous les ESMS. La procédure d'évaluation prévoit des auto-évaluations, une démarche continue d'amélioration et une évaluation tous les 5 ans par un organisme accrédité. Comme le précise l'HAS, le référentiel d'évaluation s'appuie sur 4 points :

- Le pouvoir d'agir de la personne ;
- Le respect des droits fondamentaux ;
- L'approche inclusive des accompagnements ;
- La réflexion éthique des professionnels.

Ces 4 valeurs font partie intégrante du projet d'adaptation mis en œuvre dans le cadre de notre dynamique de changement. Ainsi l'évaluation prévue pour l'établissement représente une véritable opportunité pour renforcer la nécessité de changement et un outil pour mesurer l'évolution des activités et des prestations délivrées au bénéfice des familles.

Pour y parvenir et satisfaire au cahier des charges de l'évaluation, nous pourrions nous appuyer sur la structuration qualité mise en œuvre au sein de l'association et de l'appui de l'équipe qualité. Véritable experte, elle pourra nous aider et nous conseiller dans la mise en œuvre de l'auto-évaluation et la préparation de l'évaluation prévue selon le calendrier de la DDETS au dernier trimestre 2025. Initiée au sein de l'établissement depuis 2007, la démarche d'amélioration continue représente un véritable levier dans mon projet de changement.

3.6 Conclusion de partie :

L'adaptation de l'offre de service du Site Insertion Métropole induit des changements organisationnels profonds pour l'ensemble des parties prenantes. Même si globalement, ces changements sont bien perçus et correspondent à une évolution logique, cette mutation globale aura des impacts forts sur ma pratique de direction, sur les pratiques managériales et professionnelles. Cela vient percuter à la fois la structure mais aussi la culture de l'établissement. Je me suis attachée à identifier les enjeux et à anticiper les risques présents à l'ensemble des strates de l'organisation. Or, la réussite de ce changement doit se baser sur une réflexion éthique et des réajustement permanents mettant au premier plan le bien-être des personnes accompagnées et des professionnels qui les accompagnent.

Conclusion

A travers ce mémoire, j'ai exposé l'évolution des personnes en situation de sans-abrisme. Depuis dix ans, il y a, en France, une augmentation significative du nombre de personnes concernées par le mal-logement. L'émergence de nouveaux profils, notamment les familles avec enfants, ont fait émerger de nouvelles attentes et de nouveaux besoins.

Face à cela, les politiques publiques tentent de favoriser, auprès de l'ensemble des parties prenantes, une acculturation commune aux principes fondamentaux du Logement d'abord. Le lancement des plans Logement d'abord ont enraciné un changement dans les politiques de l'hébergement et de l'accès au logement, ils visent à apporter une réponse nouvelle au sans-abrisme en permettant un accès le plus direct possible au logement, en tant que droit fondamental, couplé à un accompagnement adapté.

Ce modèle, en rupture avec le modèle dit « en escalier » basé sur la capacité à habiter et le prêt à être relogé, favorise les parcours inclusifs et durables en prenant en considération l'environnement de la personne.

Cependant face aux difficultés de plus en plus prégnantes, d'accès au logement ou à l'hébergement, le logement d'abord ne doit pas remettre en question l'hébergement et ne peut être la seule réponse. Pour faire face à l'insuffisance et à la saturation des dispositifs d'hébergement, un renforcement de la politique d'hébergement et le développement d'un panel de réponses diversifiées est primordial. En effet, l'hébergement constitue un filet de sécurité indispensable pour répondre à l'urgence des situations des personnes à la rue.

En dressant, l'état des lieux du Site Insertion Métropole, il est apparu nécessaire d'entamer une adaptation de l'offre de service pour proposer des solutions durables et favoriser ainsi l'accès mais aussi le maintien dans le logement.

A partir d'un diagnostic stratégique de la situation de l'établissement j'ai établi un plan d'action visant à adapter l'offre de service du site Insertion Métropole pour favoriser l'inclusion sociale et la fluidité de parcours. Ma volonté est de conduire ce changement organisationnel avec bienveillance et en impliquant l'ensemble des parties prenantes. A travers mes choix, j'ai tenté de mettre au premier plan le bien-être des personnes accompagnées, mais aussi des professionnels engagés au quotidien à leurs côtés. Cela repose bien évidemment sur la réaffirmation de nos valeurs communes, de notre éthique d'accompagnement afin que nous puissions ensemble relever le défi de l'adaptation de nos activités et de notre organisation.

Les enjeux sont nombreux et l'ensemble de ma démarche s'inscrit dans un cadre éthique cherchant à concilier les impératifs juridiques, déontologiques et humains. Pour y parvenir,

je me suis appuyée sur les forces nombreuses de l'établissement afin notamment d'accroître le rayonnement de l'association et la qualité de nos prestations. L'offre de service du Site Insertion Métropole doit proposer des solutions durables et ainsi favoriser l'accès mais aussi le maintien dans le logement. Le Hors les murs et le développement de l'aller vers doivent être développés. Il nous faut aller encore plus loin dans l'innovation, et s'attacher à sécuriser au maximum les parcours et regagner la confiance des personnes accompagnées. L'inclusion implique que l'accompagnement soit pluridisciplinaire et vise l'ancrage des personnes dans leur environnement. Essaimer un changement de culture et harmoniser les pratiques professionnelles sont des conditions de réussite du déploiement du Logement d'abord.

Pour poursuivre l'évolution des pratiques professionnelles et mieux appréhender la personne dans sa globalité, il nous faudra poursuivre notre changement de modèle dans le futur.

Ainsi, la pratique de l'aller vers, la pair-aidance, le travail pair seront à considérer et à intégrer dans nos principes d'action et notre organisation. L'accompagnement à la santé reste également une difficulté au sein de l'établissement. Nous ne disposons pas de personnel médical ou paramédical alors que les besoins des familles sont de plus en plus prégnants et l'accès au soin de plus en plus délicat.

A travers, les appels à projets et l'opportunité de développer des logiques de coopérations nous devons parvenir à décroïsonner davantage et nous rapprocher du secteur sanitaire en favorisant la réduction des risques et le rétablissement.

Pour conclure, je retiendrai, à travers ce mémoire, que l'enjeu concernant la fonction de direction est d'articuler finalité sociale, économique et éthique. La commande publique actuelle impose une forme de management orientée vers la recherche de la performance associée à une baisse des financements. Néanmoins, mon rôle est de faire coïncider les valeurs de respect et d'humanisme avec les finalités proposées. Ce qui nécessite une interrogation régulière d'ordre éthique pour respecter chaque personne accompagnée et les professionnels à leurs côtés.

Bibliographie

Ouvrages

Autissier, D., et Moutot, J-M. (2022). *Le changement agile. Se transformer rapidement et durablement*. Dunod.

Autissier, D., et Moutot, J-M. (2023). *Méthode de conduite du changement. Diagnostic, Accompagnement, Performance*. Dunod.

Batifoulier, F., et Noble, F. (2022). *Conduire l'innovation en action sociale et médico-sociale à l'heure de la transformation de l'offre*. Dunod.

Besozzi, T. (2020). *Idées reçues sur les SDF. Regard sur une réalité complexe*. Le Cavalier Bleu.

Castel, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*. Fayard.

Chambon, Nicolas, et al. (2022). *La politique du Logement d'abord en pratique*. Presses de Rhizome.

Damon, J. (2010). 4 – Zéro SDF : un objectif souhaitable et atteignable. Dans : J. Damon, *Questions sociales et questions urbaines* (p. 87-112). Presses Universitaires de France.

Fleury-Gorkowski, Claire. (2018). *De l'insertion à l'exclusion : le cas des centres d'hébergement et de réinsertion sociale*. L'Harmattan.

Foudriat, M. (2013). *Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux. Perspectives théoriques croisées*. Presses de l'EHESP.

Gisti. (2016). *Précarisation du séjour, régression des droits*. Collection penser l'immigration autrement. GISTI.

Guaquère, D, et Joly, I. (2019). « Stratégie territoriale et management à l'aune de la désinstitutionnalisation », in Batifoulier F. (dir), *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, (p. 249-272). Dunod.

Hardy, J-P. (2018) *Financement et tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux*. Dunod.

Le Boterf, G. (2018), *Construire les compétences collectives : coopérer efficacement dans les entreprises, les organisations et les réseaux de professionnels*, EYROLLES.

Loubat, J-R. (2022). *Coordonner parcours et plans personnalisés en action sociale et médico-sociale*. Dunod.

Loubat, J-R., Hardy, J-P., Bloch, M-A. (2022). *Concevoir des plateformes de services en action sociale et médico-sociale*. Dunod.

Marin, I. (2023) *Les SDF se cachent-ils pour mourir ? Paradoxes des politiques de la précarité*. Érès.

Miramon, J-M. (2009). *Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*. Presses de l'EHESP.

Portal, B., et Jouffray, C. (2019). *Coproduire le changement par le DPA. Le point de vue des personnes et des professionnels*. Presses de l'EHESP.

Priou, J., et Demoustier, S. (2019). *Institutions et organisation de l'action sociale et médico-sociale*, in Priou, J, Demoustier, S. (dir) *Chapitre 4 : Dix évolutions structurelles de l'action sociale et médico-sociale*, (29-55), Dunod.

Sadin-Cesbron, C. (2023). *Habiter en CHRS. Faire comme chez soi quand on n'a pas de chez soi*. Érès.

Scandellari, T. (2018). *Politiques d'intégration et de lutte contre les exclusions*. Dunod.

Uribelarrea, G. et al. (2023). *Considérer l'hospitalité des centres d'hébergement. Une enquête participative*. Presses de Rhizome.

Articles de périodiques :

Aubry, A., Baronnet, J, Boisseul, C. (2019), Un logement pour s'en sortir : paroles de précaires. *Recherche sociale*, (n° 230), p. 5-68.

Breviglieri, M. (2006). Penser l'habiter, estimer l'habitabilité. *Tracés. Bulletin Technique de la Suisse Romande*, (n°23), p. 9-14.

Chaput-Le Bars, C. et Arnaud Morange, A. (2014) « Le Housing-first. L'expérimentation à la française », *Le Sociographe*, (vol. 48), no. 4, p. 67-77.

De Backer, R. (2016). Pour un nouveau paradigme dans le traitement public du sans-abrisme. *La Revue Nouvelle*, (1), p.12-15.

Habiter, co-habiter. (2019). *Les Cahiers de Rhizome*, (n° 71), 116 p.

Demoustier, S. (2021). Le pouvoir d'agir des personnes en situation de vulnérabilité : un nouveau paradigme à partir duquel le travail social peut se réinventer ?, *Sciences & Actions Sociales*, (vol. 15, no. 2), p. 154-176.

Gardella, É. (2016). Accompagner sans fin. Épreuves temporelles dans les hébergements sociaux de longue durée, *Sociologies*

Gardella, É. (2016). Temporalité des services d'aide et des sans-abris dans la relation d'urgence sociale », *Sociologie*, (vol. 7, n° 3), p. 243-260.

Grand, D. (2015), Être chez soi en hébergement ? Les paradoxes de l'hébergement pour les personnes sans domicile, *VST - Vie sociale et traitements*, (vol. 128, no. 4), p. 67-72.

Joubert, A. (2015). « Loger les SDF, au-delà de l'urgence : inventer des modes d'habiter » , *Après-demain*, (vol. 33, no. 1), p. 34-36.

Jouffray, C. (2018). *Développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectifs : Une nouvelle approche de l'intervention sociale*. Presses de l'EHESP.

Kirtsch, G. (2016). Lorsque la parentalité s'invite à la table de l'évaluation des candidats prêts au logement, *Le Sociographe*, (vol. 55, no. 3), p. 121-130.

- Léon, M. (2019). « Logement d'abord », *Lien Social*, (vol. 1243, no. 2), p. 20-27.
- Leroux, N. (2008). Qu'est-ce qu'habiter : Les enjeux de l'habiter pour la réinsertion. *VST - Vie sociale et traitements*, (vol.97), p. 14-25.
- Loubat, J-R. (2023). « « Transforme mais fais comme avant ! » Transformation et paradoxes de l'accompagnement médico-social », *Vie sociale*, (vol. 43, no. 3), p. 85-97.
- Pichon, Pascale. (2014). Sortir de la rue. Question de recherche et enjeu d'action, *Le Sociographe*, (vol. 48, no. 4), p. 79-90.
- Pichon, P. 2019. Enquêter dans les hébergements et logements assistés. Émergence d'une théorie ancrée du chez-soi, *Espaces et sociétés*, (n° 176-177), p. 69-85.
- Portal, B., Jouffray, C. (2019). *Coproduire le changement par le DPA : Le point de vue des personnes et des professionnels*. Presses de l'EHESP.
- Robin, P (2016). Le parcours de vie, un concept polysémique ? *Les Cahiers Dynamiques*, (2016/1 N° 67), p. 33-41.
- Rouviller, S. (2021), Le centre d'hébergement, une machine à habiter... dans le temps, *VST - Vie sociale et traitements*, (vol. 150, no. 2), p. 101-105.
- Sadin-Cesbron, C. (2024) L'avenir du CHRS : le Centre d'Habitat et de Ressources Sociales ?, *Lien Social*, (vol. 1353, no. 2), p. 16-17.

Lois, articles et décrets :

- LOI n° 98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions. Journal officiel, n°175 du 31 juillet 1998
- Décrets 2001-576 du 03 juillet 2001 et 2003-1010 du 22 octobre 2003 relatifs au fonctionnement et au financement des CHRS. Journal officiel n°153 du 4 juillet 2001, Texte n° 8.
- LOI n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Journal officiel, du 3 janvier 2002.
- LOI n° 2007-290 du 5 mars 2007 instituant le droit au logement opposable et portant diverses mesures en faveur de la cohésion sociale. Journal officiel, n°55 du 6 mars 2007, Texte n° 4.
- LOI n° 2009-323 du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion. Journal officiel, n°0073 du 27 mars 2009.
- LOI n° 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové. Journal officiel, n°0072 du 26 mars 2014.
- Décret n°2015-1447 du 6 novembre 2015 relatif à la participation des personnes accueillies ou accompagnées au fonctionnement des établissements et services du dispositif d'accueil d'hébergement et d'accompagnement vers l'insertion et le logement au dispositif de veille sociale. Journal officiel, n°0260 du 8 novembre 2015, Texte n° 11.

LOI n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique. Journal officiel, n°0272 du 24 novembre 2018.

Instruction du 29 mars 2023 relative à la campagne budgétaire des centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS) pour l'année 2023.

LOI n° 2024-42 du 26 janvier 2024 pour contrôler l'immigration, améliorer l'intégration. Journal officiel, n°0022 du 27 janvier 2024, Texte n° 1.

Enquêtes, rapports, guides, programmes et recommandations :

Agence nouvelle des solidarités actives, (2017). Le logement d'abord, et après Bilan et propositions pour la généralisation du logement d'abord en France.

[Ansa AT Logementdabord Rapport 2017 VF.pdf \(solidarites-actives.com\)](#)

Baldassi, M, Gargov, P. (2019). Panorama des mécanismes de mise à la rue et des publics spécifiques sans-domicile. Lyon : M3 La prospective de la Métropole de Lyon, 24 p.

<https://www.millenaire3.com/ressources/Panorama-desmecanismes-de-mise-a-la-rue-et-des-publics-specifiques-sans-domicile>

Délégation interministérielle à l'hébergement et à l'accès au logement. (2011). Référentiel national des prestations du dispositif « accueil – hébergement – insertion ». <https://pays-de-la-loire.dreets.gouv.fr/sites/pays-de-la-loire.dreets.gouv.fr/IMG/pdf/referentiel-f3be.pdf>

Délégation interministérielle à l'hébergement et à l'accès au logement. (2020). Logement d'abord. Deux ans d'actions dans les territoires de mise en œuvre accélérée.

<https://www.info.gouv.fr/organisation/delegation-interministerielle-a-l-hebergement-et-a-l-acces-au-logement/logement-d-abord-deux-ans-d-actions-dans-les-territoires-de-mise-en-oeuvre-acceleree>

Délégation interministérielle à l'hébergement et à l'accès au logement. (2018) Plan quinquennal pour le logement d'abord et la lutte contre le sans-abrisme 2018-2022.

https://www.info.gouv.fr/upload/media/organization/0001/01/sites_default/files_contenu_piece-jointe_2018_03_plaquette_lda_4p_vf.pdf

Délégation interministérielle à l'hébergement et à l'accès au logement. (2023). Deuxième plan quinquennal pour le Logement d'abord (2023-2027) Agir, prévenir, construire, pour lutter contre le sans-abrisme.

https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/20.06.2023_DP_Logement_dabord2.pdf

Délégation interministérielle à l'hébergement et à l'accès au logement. (2023). Instruction du 29 mars 2023 relative à la campagne budgétaire des centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS) pour l'année 2023.

<https://www.legifrance.gouv.fr/eli/arrete/2023/3/27/TREI2308747A/jo/texte>

Edgar, B ; Meert, H (2005). 5e bilan de statistiques sur l'exclusion liée au logement en Europe. FEANTSA www.feantsa.org.

Enfants et famille sans logement, rapport d'enquête ENFAMS, octobre 2014, <http://www.samusocial-75.fr/wordpress2/wpcontent/uploads/2014/10/ENFAMS-rapport-final.pdf>

Fédération Des Acteurs De La Solidarité. (2021). Guide - Accompagner les enfants et familles au sein des structures d'hébergement et d'accompagnement vers le logement. <https://www.federationsolidarite.org/wp-content/uploads/2021/05/Guide-hebergement-famille-FAS-2021.pdf>

Fédération Des Acteurs De La Solidarité. (2020). Le « hors les murs » : vers une diversification de l'offre d'accompagnement des CHRS. <https://www.federationsolidarite.org/actualites/la-federation-publie-sa-vision-du-chrs-hors-les-murs/>

Fondation Abbe Pierre. 2024. 29ème rapport sur l'état du mal logement en France. <https://www.fondation-abbe-pierre.fr/actualites/29e-rapport-sur-letat-du-mal-logement-en-france-2024>

Gardella, É. ; Arnaud, A. (2018). Le sans-abrisme comme épreuves d'habiter. Caractériser statistiquement et expliquer qualitativement le non-recours aux hébergements sociaux, Observatoire du Samusocial de Paris et Observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion sociale.

Inspection générale des affaires sociales (IGAS). (2009). Rapport. Développer la fluidité des parcours de l'hébergement au logement. <https://www.vie-publique.fr/files/rapport/pdf/094000479.pdf>

INSEE Première, L'hébergement des sans-domicile en 2012, N° 1455, Juillet 2013, <http://www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1455/ip1455.pdf>

Ministre De La Transition Écologique Et De La Cohésion Des Territoires. (2023). PLF 2023, Programme 177 : Hébergement, parcours vers le logement et insertion des personnes vulnérables. <http://www.budget.gouv.fr/>

Piveteau, D. 2014. « Zéro sans solution ». Le devoir collectif de permettre un parcours de vie sans rupture, pour les personnes en situation de handicap et pour leurs proches, Rapport au ministère des Affaires sociales et de la Santé. <https://www.vie-publique.fr/rapport/34117-parcours-devie-sans-rupture-personnes-handicapees>

PREFAS Hauts-de-France. (2020). Accompagnement dans l'accès et le maintien dans le logement : des politiques publiques aux pratiques professionnelles. <https://irtshdf.fr/wp-content/uploads/2021/07/Etude-PREFAS-Logement-dabord-2020.pdf>

Préfet Du Nord. (2021). Plan Départemental d'Action pour le Logement et l'Hébergement Des Personnes Défavorisée (PDALHPD) 2019-2024. https://www.nord.gouv.fr/contenu/telechargement/72201/443844/file/PDALHPD_2019-2024.pdf

Sitographie

Ministère chargé du logement : <https://www.ecologie.gouv.fr/>

Logement d'abord : <https://www.gouvernement.fr/logement-d-abord>

DIHAL (Délégation interministérielle à l'hébergement et à l'accès au logement) :
<https://www.gouvernement.fr/delegation-interministerielle-a-l-hebergement-et-a-l-acces-au-logement>

ANSA (Agence nouvelle des solidarités actives) : <https://www.solidaritesactives.com/fr>

CNLE (Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale) :
<https://www.cnle.gouv.fr/>

FAS (Fédération des acteurs de la solidarité) : <https://www.federationsolidarite.org/>

FEANTSA (Fédération européenne du sans-abrisme) : <https://www.feantsa.org/fr>

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

HCPLD (Haut comité pour le logement des personnes défavorisées) :
<http://www.hclpd.gouv.fr/>

Observatoire Santé mentale, vulnérabilités et sociétés : <https://www.orsperesamdarra.com/>

ONPES (Observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion sociale) :
<https://onpes.gouv.fr/>

Union sociale pour l'Habitat : <https://www.union-habitat.org/>

Liste des annexes

- **ANNEXE 1** : ORGANIGRAMME
- **ANNEXE 2** : GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF : PROFESSIONNELS ET PARTENAIRES
- **ANNEXE 3** : QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION A DESTINATION DES FAMILLES
- **ANNEXE 4** : TABLEAU DES EFFECTIFS
- **ANNEXE 5** : RÉTROPLANNING PROJET
- **ANNEXE 6** : MODELISATION DU MODELE CHRS HORS LES MURS
- **ANNEXE 7** : INDICATEURS DE SUIVI
- **ANNEXE 8** : PLAN DE COMMUNICATION

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME



ORGANIGRAMME FONCTIONNEL
Directeur Du Territoire Métropole
Directrice du Site Insertion Métropole
Directrice Adjointe du Site Insertion Métropole
Responsable financier et contrôleur de gestion

Site Insertion Métropole

TOURCOING				LOMPRET			
SERVICE D'HÉBERGEMENT D'URGENCE	SERVICE APPARTEMENT	DFI	CHRS	SERVICE HEBERGEMENT URGENCE LOMPRET	SERVICE TECHNIQUE	SERVICE ADMINISTRATIF	SERVICE LOGEMENT
Cheffe de service Educatif (CDI, 1 ETP)	Chef de service Educatif (CDI, 1 ETP)	Chef de service Educatif (CDI, 1 ETP)	Chef de service Educatif (CDI, 1 ETP)	Cheffe de service éducatif (CDI, 1 ETP)	Coordinateur technique (CDI, 1 ETP)	Assistante de Direction (CDI, 1 ETP)	
Coordinatrice (CDI, 1 ETP)	Educatrice Spécialisée (CDI, 1 ETP)	Educatrice Spécialisée (CDI, 1 ETP)	Educateur spécialisé (CDI, 1 ETP)	Moniteur Educateur (CDI, 1 ETP) A Recruter	Agent Technique (CDI, 1 ETP)	SECRETARIAT LOMPRET	ASS - Référente AES (CDI, 1 ETP)
Coordinatrice (CDI, 1 ETP)	Educatrice Spécialisée (CDI, 1 ETP)	Educateur Spécialisé (CDI, 1 ETP)	Monitrice Educatrice (CDI, 1 ETP)	TISF (CDI, 1 ETP)	Agent Technique (CDI, 1 ETP)	Agente Administrative (Contrat aidé, 0,57 ETP)	CESEF - FSL (CDI, 1 ETP)
Educatrice Spécialisée (CDI, 1 ETP)	Educatrice Spécialisée (CDI, 1 ETP)	Educatrice Spécialisée (CDI, 1 ETP)	Assistante Sociale (0,8 ETP)	Moniteur Educateur (CDI, 1 ETP)	Agent Technique (CDI, 1 ETP)	Secrétaire Administrative (CDI, 1 ETP)	
Educatrice Spécialisée (CDI, 1 ETP)	Monitrice Educatrice (CDI, 1 ETP)	Educatrice Spécialisée (CDI, 1 ETP)	CESEF (CDI, 1 ETP)	Educatrice Spécialisée (CDI, 1 ETP)	Agent Technique (CDI, 1 ETP)	Assistante Administrative (CDI, 1 ETP)	
Moniteur Adjoint de l'Animation (CDI, 1 ETP)	Monitrice Educatrice (CDI, 1 ETP)	Assistante Sociale (CDI, 1 ETP)	Moniteur Educateur (CDI, 1 ETP)	Monitrice Educatrice (CDI, 1 ETP)		SECRETARIAT TOURCOING	
Monitrice Educatrice (CDI, 1 ETP)		Monitrice Educatrice (CDI, 1 ETP)	TISF (CDI, 1 ETP)	TISF (CDI, 1 ETP)		Agente Administrative (CDI, 1 ETP)	
Monitrice Educatrice (CDI, 1 ETP)		Monitrice Educatrice (CDI, 1 ETP)	Assistante Sociale (CDI, 1 ETP)	Monitrice Educatrice (CDI, 1 ETP)		Agente Administrative (CDI, 0,8 ETP)	
Monitrice Educatrice (CDI, 1 ETP)		Monitrice Educatrice (CDI, 1 ETP)	TISF (CDI, 1 ETP)			Secrétaire Administrative (CDI, 1 ETP)	
Monitrice Educatrice (CDI, 1 ETP)		Moniteur Educateur (CDI, 1 ETP) A Recruter	Educatrice Spécialisée (CDI, 1 ETP)				
Monitrice Educatrice (CDI, 1 ETP)		Moniteur Educateur (CDI, 1 ETP) A Recruter	Educatrice Spécialisée (CDI, 1 ETP)				
Educatrice Spécialisée (CDI, 1 ETP)			TISF (CDI, 0,5 ETP)				
Educateur Spécialisé (CDI, 1 ETP)			TISF (CDI, 0,5 ETP) A recruter				
Educateur Spécialisé (CDI, 1 ETP)			Educatrice Spécialisée (CDI, 1 ETP) A recruter				
Moniteur Educateur (CDI, 1 ETP)							
Moniteur Educateur (CDI, 1 ETP)							
Moniteur Educateur (CDI, 1 ETP)							
Moniteur Educateur (CDI, 1 ETP)							
Educateur Spécialisé (CDI, 1 ETP)							
Educateur Spécialisé (CDI, 1 ETP) A Recruter							
Educateur Spécialisé (CDI, 1 ETP) A Recruter							

ANNEXE 2 : Guide d'entretien semi-directif : professionnels et partenaires

Liste de questions et questions de relance par thèmes.

Les attentes et besoins des personnes accompagnées

- Quelles sont les attentes des personnes accompagnées dans l'établissement ?
- Quelles différences faites-vous entre attentes et besoins des personnes accompagnées ?

La notion de parcours

- Qu'évoque pour vous la notion de parcours ?
- Pouvez-vous me parler du parcours des personnes en hébergement ?
- Quels sont les principaux risques de rupture dans les parcours d'hébergement ? dans les parcours d'accès ou de maintien dans le logement autonome ?
- Les familles sont-elles actrices de leur parcours ?
- Quels leviers avez-vous pour favoriser la fluidité de parcours ?
- Ce qui marche le mieux dans le parcours ?
- Ce qui marche le moins bien ?

Les prestations d'accompagnement

- En matière d'hébergement, quelles sont pour vous les priorités ?
- En matière d'accompagnement, quelles sont pour vous les priorités ?
- Quels sont les publics les plus fragiles ? les plus éloignés du logement ?
- Avez-vous un exemple de situation ?
- Comment répondre à leurs besoins ?

Coordination / travail en réseau

- Avec qui coopérez-vous ?
- Avez-vous des liens avec les autres services de l'établissement ?
- Que pensez-vous de la coopération au sein de l'établissement ?
- Quels sont vos partenariats ? et pourquoi ?
- Que pensez-vous du travail de partenariat établi au sein de l'établissement ? avez-vous des propositions d'amélioration ?

L'offre de service de l'établissement

- Selon vous, l'offre de service de l'établissement et l'organisation répondent-elles aux besoins et attentes des familles ?
- Pensez-vous qu'il faille changer ?
- Comment souhaitez-vous vous impliquer dans ce changement ?

Le logement d'abord

- Que pensez-vous de la situation de l'hébergement et du logement sur notre territoire ?
- Que pensez-vous de la politique du logement d'abord ?
- Cela répond-il aux attentes des personnes accompagnées ?

Les orientations stratégiques de l'établissement vous semblent-elles en accord avec les principes du logement d'abord ?

ANNEXE 3 : Questionnaire de satisfaction à destination des familles

Madame, Monsieur, vous êtes actuellement hébergés par l'association Afeji. Votre avis concernant la qualité de votre hébergement et de votre accompagnement nous intéresse. Vos réponses sont importantes car elles nous permettront de connaître les points positifs de votre prise en charge et de ce que nous pourrions améliorer. Ce questionnaire est anonyme. Merci de votre participation.

HEBERGEMENT

1. Etes-vous satisfait de votre hébergement de manière générale ?

2. Etes-vous satisfait de l'équipement mis à votre disposition dans votre hébergement ?

 Oui  Non Sans réponse

Pourquoi ?

3. Y-a-t-il suffisamment d'espace ou de chambres dans votre hébergement ?

 Oui  Non Sans réponse

Commentaires :

4. L'hébergement respecte-il votre intimité ?

 Oui  Non Sans réponse

Pourquoi ?

5. Vous sentez-vous en sécurité dans votre hébergement ?

 Oui  Non Sans réponse

Pourquoi ?

6. Comment souhaiteriez-vous améliorer votre hébergement ?

ENVIRONNEMENT

7. Rencontrez-vous des difficultés à accéder aux différentes infrastructures (école, mairie, CCAS, pôle emploi...) ?

 Oui  Non Sans réponse

Pourquoi ?






8. Trouvez-vous votre hébergement adapté à vos attentes ?

 Oui  Non Sans réponse

Pourquoi ?

INTERVENTIONS TECHNIQUES

9. Etes-vous satisfait des interventions techniques ?

 Très satisfait  Satisfait  Moyennement satisfait  Peu satisfait  Pas du tout satisfait

Sans réponse

Commentaires :

10. Quel type d'hébergement occupez-vous ?

T1 (studio) T2 (1 chambre) T3 (2 chambres) T4 (3 chambres) T5 (4 chambres) T6 (5 chambres) Chambre d'hôtel Appartement diffus Site collectif Sans réponse

ACCOMPAGNEMENT

11. Depuis combien de temps êtes-vous hébergés ?

Réponses :

12. Avez-vous déjà déménagé ? Si oui, combien de fois ?

Réponses :

13. Etes-vous satisfait de votre accompagnement ?

 Oui  Non Sans réponse

Pourquoi ?

14. Vous sentez-vous écouté et soutenu ?

 Oui  Non Sans réponse

Pourquoi ?

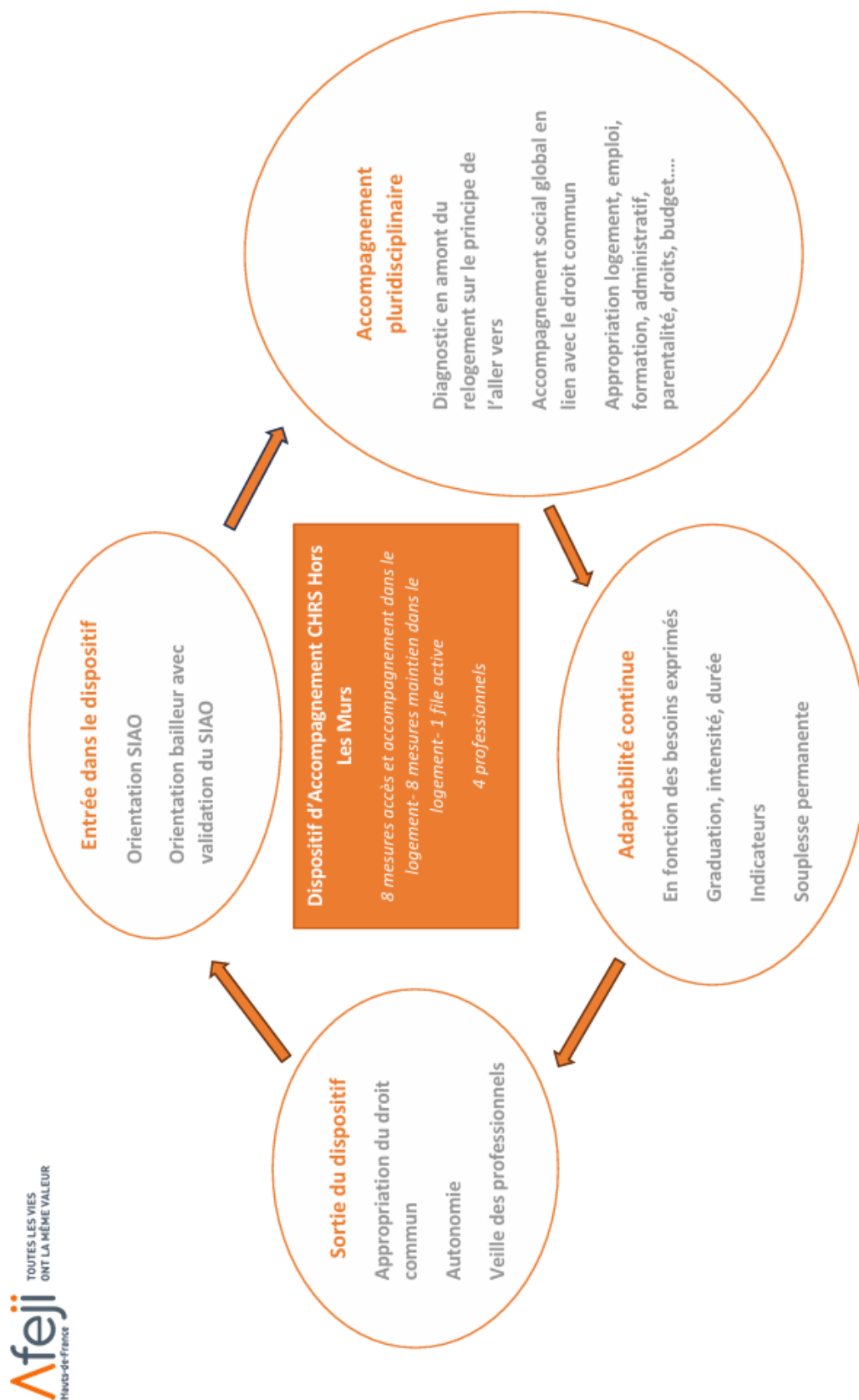
CONCLUSION

15. Avez-vous des propositions, des conseils, des avis supplémentaires à nous donner ?

ANNEXE 4 : TABLEAU DES EFFECTIFS

TABLEAU DES EFFECTIFS					
Fonction	ETP 2024	Dont Postes vacants		Fonction	ETP 2025
Directrice	1			Directrice	1
Directrice adjoint	1			Directrice adjoint	1
Assistante de direction	1			Assistante de direction	1
Agent administratif	5.57			Agent administratif	5.57
Contrôleur de gestion	1			Contrôleur de gestion	1
Coordinateur technique	1			Coordinateur technique	1
Agent technique	4			Agent technique	4
Site de Lompret					
CHRS				CHRS 174 places / CHRS Hors les Murs (60 places)	
Chef de service	1			Chef de service	2
Travailleurs sociaux	11.8	1.5		Travailleurs sociaux	20.8
Hébergement d'urgence Lompret				Coordonnateurs	2
Cheffe de service	1				
Travailleurs sociaux	7				
Site de Tourcoing					
DFI (Dispositif Famille Insertion)				Territoire 1	
Chef de service	1			Chef de service	1
Travailleur social	10	2		Coordonnateur	1
SHU (Service d'hébergement d'urgence)				Travailleur social	9
Chef de service	1			Territoire 2	
Coordinateur	2			Chef de service	1
Travailleur social	18	2		Coordonnateur	1
				Travailleur social	9
Service appartement				Territoire 3	
Cheffe de service	1			Chef de service	1
Travailleur social	5			Coordonnateur	1
				Travailleur social	9
Service Logement				Pôle Transversalité	
Travailleur social	2			Référent emploi Formation	1
				Référent juridique	1
				Référent immobilier et gestion locative	1
				Référent hébergement / logement	2
TOTAL	75.37	5.5			77.37

ANNEXE 6 : Modélisation du modèle CHRS Hors Les Murs



ANNEXE 7 : INDICATEURS DE SUIVI

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels	Indicateurs d'évaluation
Réaffirmer la place de la gouvernance et de la direction autour du nouveau projet	Piloter la démarche avec un copil élargi	Nombre de copil
		Nombre de participants
	Impliquer les Chefs de service à l'ensemble du projet	% d'atteinte du rétroplanning
		Nombre de codir
	Favoriser la communication	Nombre de réunions institutionnelles
		Nombre de rencontres avec le CA
Elaborer et animer un projet de conduite de changement en mobilisant et donnant du sens	Fédérer les professionnels autour du projet	Nombre de groupes de travail
		Nombre de participants
		Taux de satisfaction des salariés
		Nombre de propositions des salariés
		Nombre de propositions réalisées
Développer une culture commune de bientraitance basée sur le développement du pouvoir d'agir, la prévention des risques plaçant les personnes accompagnées et les salariés au cœur du projet	Favoriser la bientraitance	Nombre de projets personnalisés rédigés
		Nombre de CVS
		Nombre de groupes d'expression
	Améliorer la satisfaction des personnes accompagnées	Nombre des propositions des familles
		Nombre des propositions réalisées
	Rendre les familles actrices de leurs parcours	Taux de satisfaction
	Développer la participation des personnes accompagnées	Nombre d'évènements indésirables
		Nombre de plaintes et de réclamations
	Adapter les outils liés à l'accompagnement (outils loi 2002-2)	Nombre d'actions d'améliorations réalisées
		Nombre de procédures rédigées ou mises à jour
		Nombre de documents mis à jour

Réorganiser le fonctionnement de l'établissement en fusionnant les services d'urgence de l'établissement et proposant de nouvelles prestations de services pour fluidifier les parcours et favoriser l'inclusion sociale	Décloisonner les services	Nombre de sorties vers le logement
		Taux d'activité professionnelle
		Nombre de formations suivies
	Fluidifier les parcours	Taux de scolarité
		Taux de couverture maladie
		Nombre de titres de séjour obtenus
	Améliorer les conditions d'hébergement	Taux de familles en situation régulière
		Nombre de contrats de travail signés
	Favoriser l'ouverture des droits	Nombre de baux locatifs signés
		Nombre de mesures de CHRS Hors les murs ouvertes
		Nombre de chambres d'hôtel fermées
Nombre de familles mutées		
Adapter les fonctions aux missions, développer une gestion des emplois et des parcours professionnels, une dynamique de promotion des compétences et de la formation continue	Améliorer la QVCT	Nombre de mises à jour du DUERP
		Nombre d'accidents du travail
		Nombre de salariés en invalidités
		Nombre de démissions
		Nombre de postes vacants
	Prévenir les RPS	Nombre d'entretiens professionnels réalisés
		Nombre de postes vacants
	Mettre en place du GEPP	Nombre d'entretiens professionnels réalisés
		Nombre d'entretiens d'embauche réalisés
		Nombre d'entretiens professionnels réalisés
		Nombre de formations suivies
		Nombre de rencontres avec les RP

ANNEXE 8 : PLAN DE COMMUNICATION

Plan de communication				
Cible	Type de message	Support	Fréquence	Responsable
CA, Direction Générale	Justification de l'avancement Justification de l'utilisation des ressources Validation des investissements	Rapport envoyé 1 semaine avant la réunion Espace de fichiers partagés	Rencontre trimestrielle	Directrice Directeur de territoire métropole
Codir	Avancement Difficultés Résultats obtenus Vérification des planifications	Compte-rendu de codir Espace de fichiers partagés	Codir hebdomadaire	Directrice Assistante de direction
Copil	Avancement Résultats obtenus Difficultés Tâches à réaliser Vérification du rétroplanning	Compte-rendu de copil Compte rendu des groupes de travail Espace de fichiers partagés Plan de formation DUERP	Copil mensuel	Directrice Codir Assistante de direction
Salariés	Présentation du projet Avancement du projet Résultats obtenus Difficultés Soutien, valorisation	Réunion institutionnelle Synthèse mensuelle des actions Entretien Réunion CSE Affichage Espace de fichiers partagés	Mail mensuel d'information Invitation au groupe de travail 1 mois avant	Codir
Familles	Présentation du projet Avancement du projet Résultats obtenus Difficultés Valorisation	Groupe d'expression CVS Lettres d'information Enquête de satisfaction Affichage	Trimestrielle	Codir Salariés
DDETS	Présentation du projet Justification de l'avancement Justification de l'utilisation des ressources	Dialogue de gestion Rapport d'évaluation BP, CA, demande de subvention Rapport d'activités	Trimestrielle Annuelle Selon le calendrier envoyé par la DDETS	Directeur de territoire Directrice

SERRES

Isabelle

Novembre 2024

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

ETABLISSEMENT DE FORMATION : IRTS Hauts-de-France

**ADAPTER L'OFFRE DE SERVICE DU CHRS ET DES SERVICES
D'HEBERGEMENT D'URGENCE POUR FAVORISER L'INCLUSION SOCIALE ET
LES PARCOURS COORDONNES DES FAMILLES EN SITUATION DE SANS-
ABRISME**

Résumé :

Les inégalités s'accroissent et les situations de pauvreté et de précarité se multiplient sous l'effet de la crise inflationniste et de crise du logement. Les associations alertent sur une augmentation du nombre de non-réponse de mise à l'abri et de saturation des dispositifs d'hébergement.

Le Site Insertion Métropole, dans lequel j'exerce, a pour mission d'accueillir, d'héberger et d'accompagner des familles en situation de précarité et connaissant de graves difficultés sociales au sein de la métropole lilloise.

La majorité des familles accueillies ont des situations administratives précaires ne leur permettant pas d'accéder rapidement à des ressources stables, ni au logement autonome. Nous constatons que les familles ont des parcours d'hébergement qui s'allongent, marqués par une forte mobilité résidentielle pour accéder à un hébergement ou un logement adapté à leurs attentes.

Le diagnostic réalisé met en évidence l'inadéquation de l'offre de service avec les attentes des familles accueillies. Cela va à l'encontre de nos missions, rappelées par le plan quinquennal du logement d'abord dont le défi majeur est la fluidité des parcours. Comment adapter notre offre de service, à l'échelle de l'établissement et du territoire, pour éviter les ruptures de parcours ? Comment améliorer les pratiques professionnelles pour construire avec les familles des réponses adaptées favorisant l'inclusion sociale et la fluidité de parcours ?

Pour répondre à ces enjeux, je propose un plan de transformation organisationnelle basé sur la coordination des acteurs, passant progressivement d'une logique de place à une logique de parcours

Mots clés :

Hébergement d'urgence, CHRS, Logement d'Abord, AHI, logique de parcours, inclusion, pouvoir d'agir, coordination, changement organisationnel, familles, sans-abrisme

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.