ACCOMPAGNER LES ACTEURS À CONCEVOIR L'HUMANISATION ET L'ÉVOLUTION DE LEUR OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT

DES FICHES PRATIQUES POUR SOUTENIR LA DÉMARCHE DE TRANSFORMATION

Plan d'accompagnement piloté par la DGCS et la DIHAL
2021

Fédération des acteurs de la solidarité

GOUVERNEMENT
Liberté
Égalité
Fraternité

Sommaire

Introduction 3

Partie 1 : Pourquoi se transformer ? L'importance de mieux prendre en compte les besoins des personnes accompagnées et de rendre applicables les principes du Logement d'abord 5

Fiche n°1 : Améliorer la qualité de l'accueil dans le respect des droits des personnes et des principes du Logement d'abord 5

Fiche n°2 : Repenser ses prestations au regard des besoins évolutifs et diversifiés des publics accueillis 9

Fiche n°3 : Construire un modèle d'intervention permettant une approche globale de l'accompagnement 16

Partie 2 : La mobilisation des parties prenantes, une condition de réussite des projets de transformation 23

Fiche n°4 : Mobiliser l'expérience et l'expertise des personnes concernées pour garantir une meilleure réponse aux besoins 25

Fiche n° 5 : Associer les professionnels à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet 32

Fiche n°6 : impliquer ses partenaires tout au long de la démarche de projet 37

Partie 3 : quelques étapes importantes pour conduire son projet de transformation dans de bonnes conditions 44

Fiche n°7 : s'appuyer sur le projet d'établissement pour définir l'évolution de son offre 44

Fiche n°8 : trouver le bon modèle économique pour monter son opération 50

Fiche n°9 : Co-financer son projet de transformation via des fonds publics et privés 59

Conclusion 68

Annexe 1 : tableau des financeurs & des donateurs 70

Introduction

Le plan d'accompagnement : un appui renforcé auprès d'un panel d'adhérents pour capitaliser des connaissances et essaimer les bonnes pratiques auprès du réseau

Le plan d'accompagnement fait l'objet d'une convention entre la Fédération des acteurs de la solidarité et l'Etat, qui était représenté jusqu'en avril 2021 par la DGCS. C'est désormais la DIHAL qui pilote la démarche, qui a vocation à offrir un appui méthodologique à des associations gestionnaires sur des sujets spécifiques, dans la perspective d'améliorer leurs pratiques. Le processus d'accompagnement mis en œuvre permet de produire des éléments de méthode et d'analyse, de l'outillage et des préconisations à destination tant des pouvoirs publics que des organismes gestionnaires du réseau, tout cela au service de l'amélioration des conditions d'accueil, d'accompagnement et d'hébergement des personnes sans-domicile.

Le plan d'accompagnement est mis en œuvre conjointement par le siège national et une fédération régionale. Il se déploie sur un an et implique la mobilisation de personnes ressources et d'un panel d'adhérents qui bénéficie directement de la démarche.

Contexte et enjeux du plan d'accompagnement en 2021

Depuis plusieurs années, dans le cadre du plan d'accompagnement, la Fédération des acteurs de la solidarité a produit des documents d'analyse et de propositions sur des sujets concourant à l'évolution de l'activité des acteurs du secteur AHI : décryptage sur les CPOM, guide sur le CHRS hors-les-murs, document sur les plateformes territoriales d'accompagnement au Logement d'abord, etc. Il est ressorti de ces différentes démarches des enjeux importants en termes d'évolution de l'offre d'hébergement et d'accompagnement, qui sont aujourd'hui particulièrement renforcés, du fait de plusieurs facteurs.

Tout d'abord, la crise sanitaire et notamment la période de confinement de mars à mai 2020 ont mis en avant la nécessité de poursuivre et d'accélérer la dynamique d'humanisation de certains des centres les plus collectifs, et de manière plus générale, de continuer à adapter l'offre aux besoins des personnes hébergées. Un hébergement et un accompagnement adaptés comptent en effet parmi les conditions essentielles pour permettre une insertion réussie dans le logement. A cet égard, l'amélioration de la qualité de l'hébergement est l'un des objectifs de la politique du Logement d'abord[1]. Cet objectif est poursuivi à travers plusieurs actions : tendre le plus possible vers des conditions se rapprochant de celles du logement individuel, approfondir le mouvement de désinstitutionnalisation, développer les dispositifs de logement adapté (IML, pension de famille), renforcer les logiques d'accompagnement dans le logement, etc.

Par ailleurs, l'évolution de l'offre est rendue d'autant plus nécessaire que les besoins des publics se diversifient et se complexifient. Différentes études et analyses ont montré que le sans-abrisme recouvre aujourd'hui des réalités beaucoup plus diverses qu'auparavant. Ainsi, de nombreux centres d'hébergement accueillent et accompagnent de plus en plus de familles avec enfants ou des femmes seules, alors que les centres généralistes n'avaient pas été pensés pour ces publics. Le vieillissement des personnes hébergées, prématuré par rapport à une personne n'ayant pas eu un parcours de rue, est également un défi qui se pose aux gestionnaires d'établissements. Ces problématiques liées à l'évolution des profils de publics posent des questions d'adaptation du bâti mais viennent également questionner les pratiques d'accompagnement des intervenants sociaux et donc l'organisation de l'offre.

[1] Cf. Mesure 53, Plan quinquennal pour le Logement d'abord et la lutte contre le sans-abrisme, 2018-2022, https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2018/07/plan_lda_vf.pdf

Au regard de ces constats qui soulignent de nets besoins d'évolution de l'offre, la politique publique de l'hébergement s'appuie aujourd'hui sur l'outil de transformation de l'offre que constitue le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM). Les établissements autorisés du secteur AHI[2] ont en effet l'obligation de conclure des CPOM en vertu de l'article 125 de la loi Elan du 23 novembre 2018. L'échéance de signature des contrats devrait a priori être décalée au 31 décembre 2024, ce report faisant suite à des demandes réitérées de la Fédération et de ses adhérents en ce sens. Il n'en demeure pas moins que d'ici cette date, les organismes gestionnaires doivent négocier des objectifs d'évolution de leurs activités, afin de mieux répondre aux besoins multiples et évolutifs observés. Les dynamiques de transformation de l'offre à l'œuvre sur les territoires s'en trouvent ainsi renforcées.

Si les centres d'hébergement et de réinsertion sociale sont au cœur des démarches de contractualisation, d'autres dispositifs et établissements du secteur AHI peuvent être concernés (maraudes, accueil de jour, hébergement d'urgence, logement accompagné, etc.) ainsi que des dispositifs du champ médico-social (LAM, ACT, LHSS, CAARUD, CSAPA) ou du champ du DNA (CPH, CADA). Aussi, plutôt que de se limiter aux opérations d'humanisation des seuls centres d'hébergement, il a paru nécessaire dans le présent livrable d'ouvrir plus largement la réflexion sur ce qu'implique une démarche de transformation de l'offre, tant au niveau des pratiques d'accompagnement que d'adaptation du bâti. Pour autant, comme l'illustrent les exemples des adhérents mobilisés dans le cadre du plan d'accompagnement, le besoin d'humaniser et d'améliorer la qualité des conditions d'hébergement constitue souvent le point de départ des projets.

Au total, 5 adhérents ont pu être accompagnés, la mobilisation ayant été entravée en partie par le contexte de la crise sanitaire. Pour compléter les retours d'expérience et enrichir le livrable, d'autres adhérents de la région Auvergne-Rhône-Alpes ont été sollicités au fil de la démarche.

« Mode d'emploi » du livrable

Afin d'avoir un document qui puisse être facile d'appropriation et d'application directe pour les structures gestionnaires souhaitant s'engager dans une démarche d'évolution de leur offre, le choix a été fait d'élaborer un recueil de fiches pratiques pour appuyer les organismes dans leur démarche de transformation. Ces fiches sont nourries par les retours d'expériences des adhérents de la Fédération en région AURA. Chacune des fiches est en lien avec les autres, mais elles peuvent aussi se lire de manière indépendante. Le recueil de fiches n'a pas pour ambition d'être exhaustif mais plutôt de mettre en exergue des éléments clés à connaître, des questions à se poser, des points de vigilance ou à l'inverse des points de réussite à identifier, afin d'aider les adhérents à se lancer et/ou poursuivre leurs propres démarches d'évolutions de leur offre.

Le livrable est composé au total de 9 fiches, qui se répartissent en trois blocs :

- Un bloc plus théorique qui pose les grands principes dans lesquels s'inscrivent les démarches de transformation de l'offre, et les enjeux et préconisations qui en découlent
- Un deuxième bloc qui cible la mobilisation des parties prenantes comme condition de réussite d'un projet de transformation de l'offre, et décline pour chaque partie prenante identifiée les actions qui peuvent être déployées,
- Un troisième bloc qui propose des éléments de méthode et de réflexion sur trois étapes centrales d'un projet d'évolution de l'offre : la définition du projet, son modèle économique et la recherche de financements.

[2] Article L312-1, 8°.

Partie 1 : Pourquoi se transformer ? L'importance de mieux prendre en compte les besoins des personnes accompagnées et de rendre applicables les principes du Logement d'abord

Fiche n°1 : Améliorer la qualité de l'accueil dans le respect des droits des personnes et des principes du Logement d'abord

Le constat :

Aujourd'hui, une partie de l'offre d'hébergement (insertion mais aussi urgence) ne permet pas d'accueillir les publics dans de bonnes conditions au regard des principes du Logement d'abord et du respect des droits fondamentaux des personnes (dignité, intimité, vie familiale, etc.). Le constat d'un bâti dégradé et/ou inadapté est souvent un point de départ des logiques de transformations de l'offre, l'objectif étant d'offrir des conditions d'hébergement plus qualitatives, qui se rapprochent le plus possible de la norme du logement individuel. Néanmoins, cette démarche d'humanisation des conditions d'hébergement invite bien souvent à réfléchir à d'autres enjeux : évolutions des publics et des besoins, pratiques d'accompagnement, partenariats, etc. De ce fait, dans certains cas, ce point de départ qu'est l'humanisation peut également engendrer des transformations d'un autre ordre qu'une « simple » réhabilitation : évolution de l'offre vers des places en diffus, transformation de places en collectif et/ou diffus en mesures d'accompagnement dans le logement (cf. CHRS hors les murs), etc.

Cette réflexion sur une transformation plus structurelle de l'offre, qui vise à améliorer la qualité des prestations, s'inscrit dans le cadre des orientations nationales sur le Logement d'abord. Elle se développe également dans le contexte des dynamiques de contractualisation pluriannuelle avec l'Etat, les établissements ayant des activités autorisées ayant désormais l'obligation de signer un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) avec leurs autorités de tarification[3].

Les enjeux :

Les principes du Logement d'abord sont à mettre en lien avec les droits fondamentaux des personnes accompagnées : la mise en place d'un hébergement et d'un accompagnement de meilleure qualité doit permettre de contribuer à une effectivité accrue de leurs droits.

Les questions à se poser :

- L'offre actuelle de mon établissement permet-elle de respecter les droits et libertés fondamentales ou des évolutions sont-elles nécessaires, au niveau du bâti, du règlement intérieur, de la formation des professionnels, etc. ?
- Mon établissement est-il en capacité d'accueillir les personnes dans des conditions qui se rapprochent des normes du logement individuel et de répondre à leurs besoins de protection et d'autonomie ?

[3] Référence : Article L313-11-2 du Code de l'action sociale et des familles (CASF).

Les recommandations :

1. *Inscrire le projet d'évolution de l'offre dans une réflexion sur l'application des droits des personnes accueillies*

L'évolution de l'offre doit être au service de l'amélioration de la qualité de l'accueil pour les personnes hébergées. Un des déterminants majeurs de cette qualité est la manière dont le projet entend proposer aux personnes un cadre qui permettra de promouvoir l'exercice de leurs droits. La réflexion sur le projet de transformation de l'offre doit donc considérer comment le projet s'inscrit dans le respect des droits fondamentaux tels que l'inconditionnalité de l'accueil (articles L111-1, L345-1 et L345-2-3 du CASF), ou encore le droit fondamental à l'hébergement (Arrêt N° 356456 du Conseil d'Etat du 10 février 2012).

Si elle ne s'applique pas « règlementairement » à l'ensemble des structures d'hébergement ou du logement accompagné, puisqu'elle ne concerne que les établissements relevant du régime de l'autorisation (et donc principalement les CHRS), la Charte des droits et libertés de la personne accueillie instituée par la loi du 2 janvier 2002 est une ressource clé pour engager une première réflexion sur l'application des droits et libertés. Les éléments qui en ressortent pourront venir orienter les objectifs et le contenu du projet d'évolution de l'offre.

Quelques exemples représentatifs :

- La mise en œuvre dans le projet de l'association Solen de chambres avec sanitaires individuels ainsi que les travaux d'isolation phoniques s'inscrivent clairement dans une volonté de l'association de renforcer le droit des personnes, pour un meilleur respect de leur intimité.
- La mise en place par Acoléa d'espaces permettant de recevoir des visites est une application directe du droit au respect des liens familiaux.

- La création d'appartements accessibles aux personnes à mobilité réduite (PMR) constitue pour l'association Les Bartavelles un levier permettant d'appliquer le principe de non-discrimination à l'entrée dans l'établissement.
- La séparation des espaces de vie de ceux dédiés à l'accompagnement prévue par l'association Le Relais Ozanam correspond à une volonté de permettre un meilleur respect des règles de confidentialité et donc une plus grande protection des informations personnelles.
- La mise en œuvre d'un espace « tiers lieu » par les associations le relais Ozanam et Lahso à Lyon viendra favoriser le droit à l'expression des personnes accueillies .

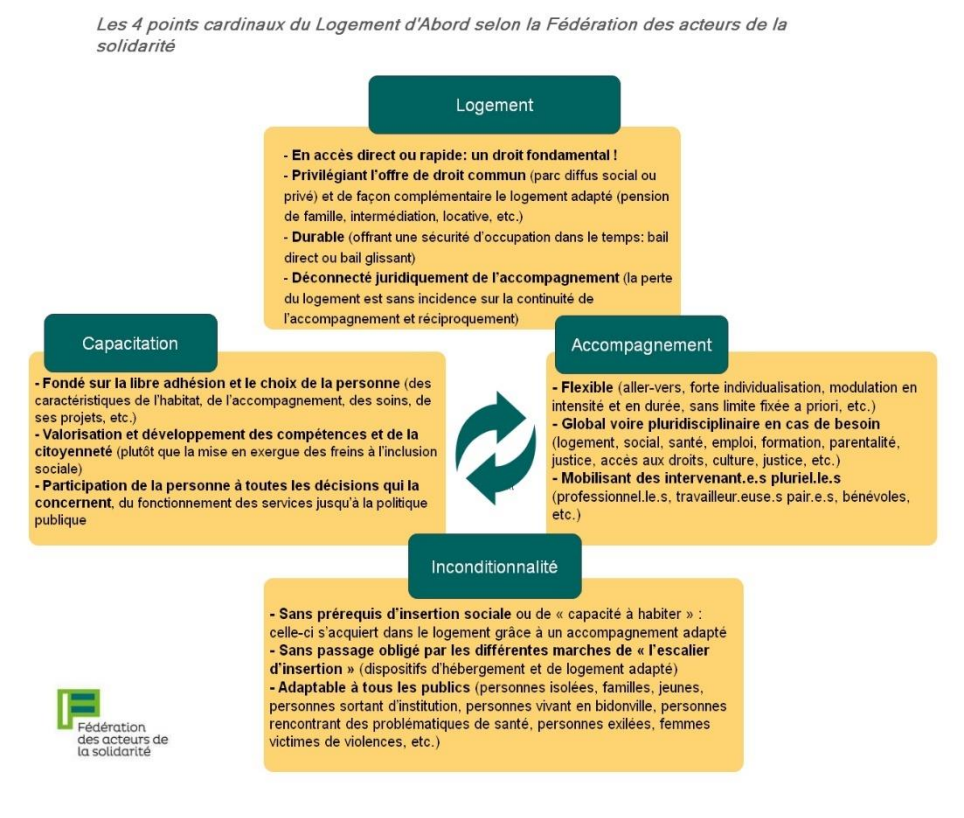
Des ressources pour aller plus loin :

- Charte des droits et libertés de la personne accueillie
- Droits et obligations des personnes hébergées, Fnars île de France – Fondation Abbé Pierre, 2016
- Etude sur l'inconditionnalité de l'accueil en Ile-de-France, Fédération des acteurs de la solidarité - Fondation Abbé Pierre, octobre 2019

2. *Réfléchir l'application des principes du Logement d'abord via la transformation de l'offre*

Rappel des dimensions constitutives du Logement d'abord

En plus de défendre le principe d'un accès direct au logement pour toute personne sans domicile, le Logement d'abord porte notamment sur les questions d'accueil inconditionnel et d'accompagnement social, dans la perspective de renforcer l'autonomie et le pouvoir d'agir des personnes accompagnées.



Afin de tendre vers l'application des principes du Logement d'abord, une démarche de transformation de l'offre demande de s'interroger sur la manière dont les conditions d'accueil et d'accompagnement des personnes accueillies favorisent l'accès le plus rapide et direct au logement de droit commun tant en terme de parcours proposé que d'accompagnement individuel et collectif des ménages accueillis.

Plusieurs approches peuvent être mise en œuvre, voire se cumuler, au sein d'un projet de transformation :

- Rapprocher le plus possible les conditions de prise en charge proposées dans l'hébergement d'un mode de vie en logement autonome à travers notamment un renforcement de l'individualisation des logements des personnes accueillies, dans la logique du cahier des charges de l'humanisation ;
- Intégrer à l'offre de prise en charge des formes d'accompagnement dans le logement qui permettent l'accès le plus direct possible de ménages, notamment les plus en difficultés, dans le logement ;
- L'offre peut aussi viser à faciliter la transition et donc la continuité de la prise en charge entre l'hébergement et le logement, avec un travail sur le lien social, le maintien d'un accès à des espaces collectifs de sociabilité, etc.

Quelques exemples représentatifs :

- L'amélioration et l'individualisation des conditions d'hébergement se retrouve dans différents projets, avec ainsi l'installation de studios avec kitchenettes dans le cadre du projet d'humanisation aux Bartavelles ou la création de logements plus grands au sein du CHRS du Relais Ozanam pour accueillir les ménages avec enfants.
- L'accompagnement dans le logement est développé par plusieurs associations. Le Relais Ozanam développe par exemple depuis de nombreuses années une offre d'accompagnement « CHRS Hors les Murs »[4]. L'association permet également, dans certains cas de figure, le glissement du statut d'hébergé à celui de locataire au sein d'un même logement. Elle projette enfin d'ouvrir un tiers-lieu dans ses locaux, ce qui peut concourir au maintien d'un lien entre l'établissement et les personnes ayant été hébergées.
- A Lyon, l'association Alynea porte également un projet de « CHRS glissant » : le bail peut glisser si le logement convient au ménage hébergé. Cette offre suppose d'être en capacité de capter du logement dans le parc social ou le parc privé, ce qui est le principal écueil pour l'association.

[4] Voir la publication de la fédération sur le sujet : https://www.federationsolidarite.org/wp-content/uploads/2020/10/FAS_-_CHRS_Hors_Les_Murs_20201.pdf

Fiche n°2 : Repenser ses prestations au regard des besoins évolutifs et diversifiés des publics accueillis

Le constat :

S'engager dans un projet de transformation de l'offre est aussi l'occasion de faire le point sur le contenu des différents services mis en œuvre et d'identifier les évolutions nécessaires, en fonction des besoins des personnes accueillies. Or, ces dernières années, les dispositifs d'Accueil Hébergement Insertion ont connu une diversification progressive des publics sans domicile, avec notamment une forte augmentation des migrants, des jeunes, des femmes isolées et des familles parmi les publics accueillis. On note également une vulnérabilité accrue et une prégnance croissante des problématiques de santé (mentale et physique), en lien avec des parcours d'errance allongés et l'impact des psycho-traumatismes chez les publics migrants. Cette diversification des publics doublée d'une forme « d'intensification » de leurs problématiques peut venir questionner les solutions de prise en charge existantes, que les établissements aient une vocation généraliste ou spécialisée.

Les enjeux :

La conduite d'un projet de transformation de l'offre doit tenir compte de la diversité des besoins des personnes accueillies aujourd'hui mais aussi dans un futur proche, et ainsi débuter par une réflexion sur la manière dont l'établissement peut adapter et améliorer ses prestations, au regard de l'analyse prospective de ces besoins. Pour cela il apparait fondamental de relier la démarche du projet aux analyses issues de l'observation sociale et des différentes démarches de programmation territoriale de l'offre d'accompagnement.

Les questions à se poser :

- En quoi mon projet prévoit-il de mieux répondre aux besoins des personnes accueillies ?
- A moyen et plus long terme, que savons-nous des profils des personnes qui pourront être accueillies dans mon service/établissement ?
- Mon projet de transformation prévoit-il une forme d'adaptation à l'évolution possible des publics accueillis et de leurs problématiques ?
- Le projet prend-il en compte les éventuelles adaptations nécessaires à la cohabitation de différents publics accueillis ?

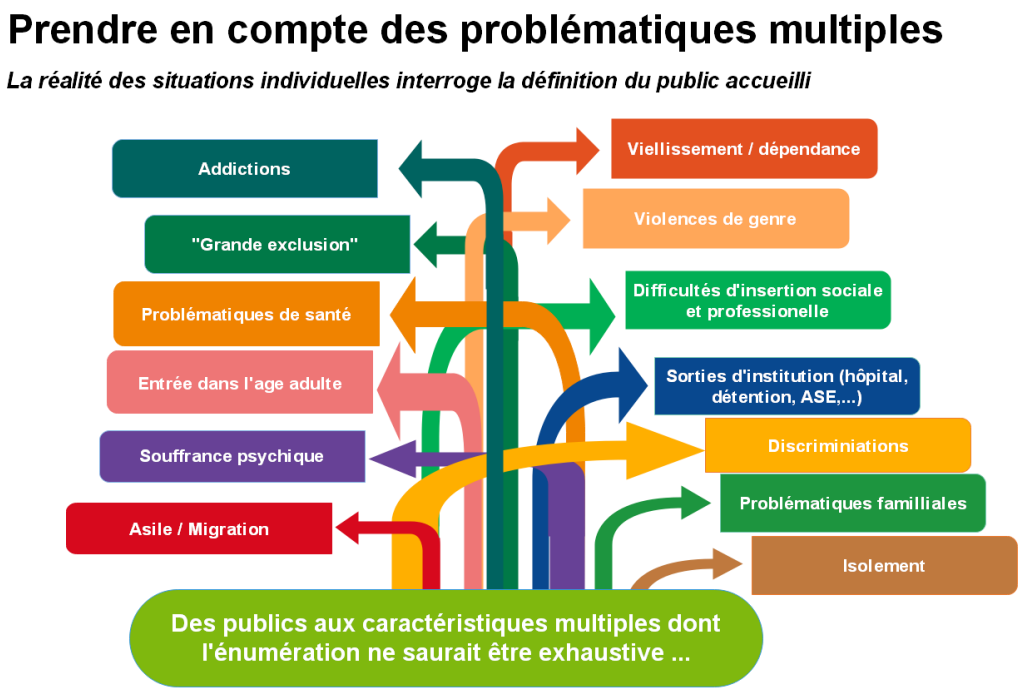
Les recommandations :

1. *Identifier les différents profils de publics en demande d'hébergement pour mieux répondre à leurs besoins*

S'adapter à la diversité de profils de publics au sein de son établissement

Les établissements et services d'hébergement ou de logement accompagnés peuvent agir dans le cadre d'une activité généraliste (accueil de tous publics en difficultés) ou d'une mission spécifique. Afin de maintenir leur vocation d'accueil inconditionnel, ils doivent donc réfléchir à la manière dont leurs prestations permettent de répondre à la multiplicité des besoins des personnes accueillies tout en garantissant un vivre-ensemble dans la structure. A cet égard, il faut noter que les catégories de publics tels que définies par les pouvoirs publics (établies notamment par la nomenclature « clientèles »[1] de la grille FINESS), ne constituent pas en eux-mêmes des profils « étanches» : les difficultés peuvent se

cumuler et renforcer de ce fait la vulnérabilité des personnes accueillies et leurs besoins d'accompagnement.



Tenir compte des besoins du territoire existants et à venir pour adapter son offre

Dans le cadre d'un projet de transformation de l'offre, bien que tout ne puisse pas être anticipé, il apparaît nécessaire que l'établissement se questionne sur l'évolution dans le profil de publics accueillis, les changements constatés sur le temps long au niveau des besoins du territoire, et la manière dont l'établissement peut répondre ou non à ces évolutions dans l'état actuel des locaux et de l'organisation en place. Le cas échéant, cela permet d'identifier les actions souhaitables à mener pour répondre de manière plus adaptée à des besoins évolutifs et diversifiés.

S'appuyer sur les outils de l'observation sociale pour anticiper les évolutions des besoins

Il est important pour la structure gestionnaire de procéder à une évaluation des besoins d'hébergement et d'accompagnement des personnes à l'échelle de son territoire, en lien avec les acteurs locaux (services de l'Etat, collectivités, mais aussi autres associations du secteur AHI), ainsi qu'au regard des documents de programmation. Ce travail de diagnostic peut permettre de mieux cerner le profil des personnes accueillies, les besoins non pourvus, les évolutions à engager pour pouvoir accueillir des personnes qui ne sont pas accompagnées aujourd'hui, les dynamiques anticipées, etc.

Pour nourrir ce travail d'évaluation, la structure peut s'appuyer sur les outils de l'observation sociale, comme par exemple les données issues du SI-SIAO, ou du diagnostic 360°. Elle peut aussi mobiliser les éléments de diagnostic qui figurent dans les documents de programmation que sont les PDALHPD mais aussi son CPOM, le cas échéant. De fait, chaque CPOM repose normalement sur un diagnostic territorialisé de l'offre et des besoins.

Dans la pratique, ces outils d'observation sociale sont imparfaits, mais cet exercice d'évaluation reste incontournable pour garantir que l'évolution de l'offre se fasse en adéquation avec les besoins recensés sur le terrain.

Exemple représentatif :

Dans le cadre de la contractualisation des CPOM (Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens), la DDETS de la Drôme a souhaité être accompagnée par la Fédération des Acteurs de la Solidarité pour la conduite des diagnostics territoriaux. Ces diagnostics ont été menés entre décembre 2020 et avril 2021, grâce à plusieurs groupes de travail consécutifs organisés dans les cinq territoires du département, en présence des associations du secteur AHI, mais aussi de différents partenaires : représentant du Département, de certains CCAS, de centres-sociaux, bailleurs sociaux, etc. Plusieurs sujets ont ainsi pu être abordés et viendront nourrir le contenu des futurs CPOM : l'accès aux logements des publics, l'accès aux soins, les enjeux de lien social, de mobilité, l'évolution des publics en situation d'exclusion, etc. Les données du territoires (principalement issues de l'observatoire du SIAO) ont aussi été travaillées et figurent dans les livrables finaux. Ces diagnostics ont fait l'objet d'une restitution en septembre 2021, qui a réuni plus d'une soixantaine de participants. Ce temps fort a aussi été l'occasion pour les partenaires du territoire d'échanger autour de trois tables-rondes : l'accès au logement et l'accompagnement, les liens avec le monde de la santé et l'insertion professionnelle des publics.

2. *Interroger son projet de service ou d'établissement pour s'assurer de l'adéquation des prestations aux besoins*

La meilleure compréhension des différentes problématiques rencontrées par les publics accueillis est une première étape pour venir ensuite questionner l'adéquation du projet de l'établissement au regard des besoins d'accompagnement spécifiques qui ont été identifiés. Pour réaliser ce travail, il est possible de s'appuyer sur la nomenclature des différentes prestations qui peuvent être proposées par un établissement ou service, qui figurent dans le référentiel national des prestations[5].

Le Référentiel National des Prestations

Le Référentiel National des Prestations du dispositif « accueil – hébergement – insertion », publié en 2011, a été élaboré dans le cadre d'un groupe de travail national, piloté par la DGCS, constitué de représentants de l'Etat, de fédérations nationales associatives (Croix Rouge, FNARS (ancien nom de la FAS), Fondation Armée du Salut et UNIOPSS), et de structures gestionnaires.

Le RNP permet d'avoir une grille de lecture des activités menées par les différentes structures du secteur AHI, orientée autour de de la description des missions et prestations directement réalisées auprès des personnes accueillies. Il constitue en cela un support à la compréhension et à l'évaluation de l'activité des différents services et établissements d'un organisme gestionnaire, afin de mieux répondre aux besoins des personnes.

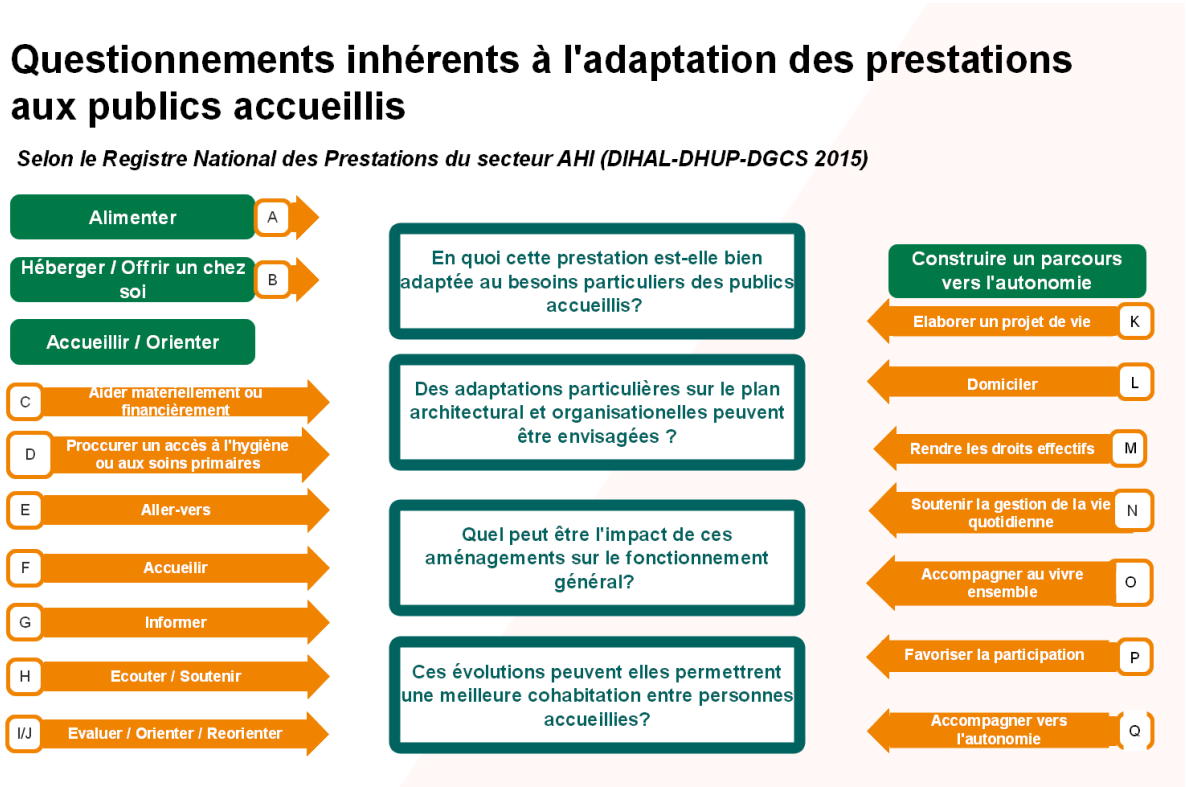
En termes d'organisation, le RNP est structuré en deux volets :

- Volet 1 : un premier niveau de description des principales activités pouvant être mises en œuvre au sein des établissements et dispositifs du secteur AHI,
- Volet 2 : un deuxième niveau plus qualitatif qui précise les conditions de mise en œuvre des différentes prestations.

La lecture du RNP au regard de l'organisation actuelle de l'établissement peut permettre d'identifier dans quelle mesure les prestations devraient évoluer, pour mieux répondre aux besoins des personnes

[5] Le référentiel est accessible via le lien suivant : https://www.union-habitat.org/centre-de-ressources/politique-du-logement-mouvement-hlm/referentiel-national-des-prestations-du

accueillies, et notamment de certaines catégories spécifiques de publics. Cette réflexion sur les prestations peut s'intégrer aux démarches de concertation menées avec professionnels et personnes accompagnées (cf. fiches n°4 et 5), afin d'appréhender au plus près de l'exercice même de l'activité les enjeux soulevés par le projet d'évolution de l'offre.



3. *Renforcer l'inclusivité et l'accessibilité au sein des établissement et services*

Adapter son offre pour garantir l'accueil inconditionnel

Au sein des établissements, les réflexions sur l'inconditionnalité peuvent amener les équipes à réinterroger leurs modalités et processus d'accueil pour ne pas recréer dans leur cadre de nouveaux processus d'exclusion, vis-à-vis de publics présentant des besoins plus spécifiques. A ce titre, certains centres d'hébergement mettent à disposition des espaces permettant d'accueillir les animaux (type point d'attache, niche voire chenil ou abri adapté). Un autre cas de figure est lié à l'accueil d'usagers consommateurs de drogues et substances addictives : la mise en place d'une démarche de réduction des risques va permettre l'accueil de personnes qui n'auraient pas pu s'inscrire dans un cadre de fonctionnement trop strict. Les leviers d'action sont donc multiples, tant sur le bâti que sur l'organisation interne et les pratiques d'accompagnement. Des formations peuvent également être mises en place pour former les professionnels à la prise en charge de problématiques émergentes qui peuvent venir questionner le vivre-ensemble au sein de la structure.

Les équipes doivent cependant être vigilantes à ce que l'accueil de certains publics n'entraîne pas l'exclusion d'autres personnes avec des profils différents. Pour cela, les aménagements doivent être pensés en incluant le plus directement possible les personnes accompagnées elles-mêmes (*cf. fiche n°4 - Mobiliser l'expérience et l'expertise des personnes concernées pour garantir une meilleure réponse aux besoins*).

Anticiper les logiques de cohabitation entre publics au sein des centres « généralistes »

Les aménagements et le fonctionnement des services ont aussi des conséquences directes sur les espaces et les types d'interactions qu'ils permettent entre les personnes accueillies. Ces éléments peuvent ainsi être appréhendés au regard de leurs incidences sur les processus psychosociaux internes aux établissements. Ainsi, au sein des structures accueillant un public mixte d'hommes et de femmes, se posent de manière plus accrue les questions de la sécurité et de la prévention des violences liées au genre. La présence de familles avec enfants requiert aussi de s'interroger sur l'existence d'espaces dédiés aux enfants, aménagés et sécurisés, pour leur permettre d'évoluer en dehors de leur chambre / appartement.

Quelques exemples représentatifs :

- Le projet d'agrandissement des appartements du CHRS de l'association le Relais Ozanam vise à permettre de manière plus adaptée l'accueil de familles et éviter les problématiques de suroccupation
- Le projet de Solen conservera un espace chenil rénové dans les espaces extérieurs, permettant de mieux recevoir les personnes accompagnées de chiens.
- Dans le Rhône, France Horizon a conduit une démarche de rénovation des bureaux et de l'espace d'accueil du CHRS suite à une formation – action autour de la gestion des conflits et des violences. Cette formation avait été mise en place pour aider l'équipe, suite à des situations de violence plus nombreuses, en lien avec une évolution dans le profil des publics (davantage d'hommes isolés). Elle a permis d'identifier que les espaces d'accueil et de bureaux ne favorisaient pas un accompagnement apaisé pour les personnes comme pour les équipes. Partant de ce constat, un projet de rénovation du rez-de-chaussée du CHRS a été conduit. Les travaux réalisés ont entre autres permis de créer des pièces réservées aux entretiens, meublées de manière plus conviviales et dont les parois sont vitrées ce qui permet de savoir si la pièce est occupée[6]. Les espaces ont été pensés pour s'adapter à des besoins fluctuants, via notamment l'installation de portes coulissantes dans certains bureaux. Enfin, afin de favoriser le sentiment de sécurité, l'allumage de la lumière dans les couloirs a été automatisé. De manière générale, l'équipe a pu s'investir dans l'aménagement des locaux, ce qui a permis de donner un aspect plus chaleureux et convivial aux espaces. La réflexion sur le bâti, amenée par un changement dans le profil des publics accueillis, a permis ici de soutenir la démarche et les pratiques nouvelles autour de la prévention des conflits et des violences

Développer l'accessibilité pour mieux prendre en charge les personnes à mobilité réduite et/ou en perte d'autonomie

La mise en œuvre de dispositions d'accessibilité pour les personnes rencontrant des difficultés sur le plan moteur est aussi un facteur important d'inclusivité réelle. Il s'agit aussi d'une nécessité liée au cadre règlementaire qui concerne les espaces recevant du public (ERP)[7] et/ou les espaces d'habitation[8].

De manière générale, l'accueil de publics en perte d'autonomie du fait de leur condition de santé physique et/ou mentale doit pouvoir être pensé au sein des établissements, ce alors que de nombreux acteurs soulignent le défi majeur lié à l'accueil de personnes vieillissantes et/ou souffrant de troubles

[6] La paroi vitrée est néanmoins opacifiée en son centre pour garantir la confidentialité & l'anonymat de l'échange.
[7] Loi du 11 janvier 2005
[8] Articles 64 de la Loi ELAN qui pose le cadre des notions de logement dits « accessible » et « évolutifs » dans le cadre des différentes formes d'opération de construction ou de réhabilitation.

psychiques au sein des structures AHI et les difficultés d'orientation vers les structures plus spécialisées.

La perte d'autonomie nécessite des aménagements spécifiques en termes d'adaptation du bâti et de matériel. Les structures peuvent proposer des barres de douche en fonction de la perte d'autonomie du résident, à sa demande ou sur l'évaluation de la famille, du travailleur social. Également, les résidents peuvent avoir la possibilité d'avoir un lit médicalisé sur prescription médicale. L'aboutissement de l'adaptation du bâti à la perte d'autonomie est l'aménagement de certains logements, avec des équipements à destination de personnes à mobilité réduite (douches à l'italienne, WC rehaussés).

L'adaptation des établissements est souvent rattachée au bâti : ascenseur, logement PMR … Pour autant, des choses plus simples sont susceptibles d'améliorer le quotidien des résidents de manière complémentaire, à court terme. Il est intéressant de regarder et de prendre en compte ce qui pourrait à première vue être des détails non-essentiels (cf. exemple ci-dessous).

L'adaptation aux personnes en perte d'autonomie implique également des évolutions en termes de prestations fournies et de mobilisation de personnel. En effet, ces publics peuvent avoir besoin d'aide pour les actes de la vie quotidienne (prise des repas par exemple), pour la prise de leur traitement ou la réalisation d'actes infirmiers, ou encore pour se déplacer, via des transports médicalisés, pour des rendez-vous médicaux. Si elles n'ont pas toujours à relever de l'offre de services des établissements eux-mêmes, ces prestations (qui peuvent réalisées par des acteurs tiers) doivent pouvoir être intégrées au fonctionnement de l'établissement pour éviter que les personnes qui rencontrent ces difficultés ou relèvent de ces situations se voient sur ce seul motif refuser l'accès à cet établissement. Les personnes peuvent notamment bénéficier de prise en charge pour les services d'aide à domicile. Il est important de pouvoir mettre en place cet étayage en partenariat avec les directions autonomie des départements afin de soulager l'équipe de l'établissement concerné. Si les personnes accueillies à droit incomplet ne peuvent bénéficier d'une prise en charge par des services d'aide à domicile, elles peuvent prétendre à la prise en charge de soin par les Services de Soins Infirmiers A Domicile (SSIAD) sous simple ordonnance d'un médecin.

Quelques exemples représentatifs :

- Sur le CHRS Riboud, le relais Ozanam et les Bartavelles, les projets de transformation prévoient l'amélioration des conditions d'accessibilité aux personnes à mobilité réduite (circulations facilitées et mise en conformité de certains appartements aux normes PMR)

- Au Relais Ozanam, un important travail a été mené sur la question de l'affichage. En effet, le constat a été fait que certaines personnes ne s'inscrivaient pas aux activités, dont les repas collectifs, parce qu'elles ne parvenaient pas à (a)voir l'information. En lien avec les habitants et la Plateforme Vieillissement et Précarité, et avec le souci de ne ni infantiliser, ni « faire maison de retraite » les professionnels ont modifié leurs pratiques, et créé de nouveaux supports pour que les informations soient plus claires, lisibles et visuelles et donc accessibles à tous. Ces changements ont permis à ceux dont la vue baisse du fait de l'avancée en âge d'être au courant des actualités de la maison, mais cela a également bénéficié à ceux pour qui la lecture n'est pas évidente. Par ailleurs, ce changement sur le collectif a permis un accompagnement individuel au domicile de certains résidents afin de transposer à leurs besoins propres des plannings adaptés leur indiquant par exemple les passages des infirmières ou des aides à domicile. Le panneau d'affichage n'est qu'un exemple parmi d'autres. Le

changement de vaisselle (ex : assiettes avec rebords), la distinction des étages par des murs de couleurs…, pourraient aussi participer à l'adaptation des structures au vieillissement.

- Pour répondre aux besoins de ses résidants vieillissants, la Fondation ARALIS a mis en place, depuis 2019, 25 logements « Habitat regroupé adapté » (HRA) au sein de sa résidence sociale de Gerland, afin de favoriser le « bien vieillir » à domicile. Pour plus d'information, voir ce document.

Des ressources pour aller plus loin :

- *« Accompagner les enfants et familles au sein des structures d'hébergement et d'accompagnement vers le logement »*, Guide publié par la FAS en 2021
- « Les vieux précaires on en fait quoi ? », Rapport de recherche mené en 2019 par le Groupement des possibles (dont font partie les associations L'Oiseau bleu et le Relais Ozanam

Fiche n°3 : Construire un modèle d'intervention permettant une approche globale de l'accompagnement

Les constats

Le projet de transformation invite à s'interroger de manière prospective sur les éventuels besoins d'évolution du modèle d'accompagnement actuellement en vigueur au sein de l'établissement. En effet chaque dispositif d'accompagnement relève d'une conception particulière de l'accompagnement, à laquelle est rattachée des modes d'organisation particuliers. Par exemple intervenir dans le cadre d'un CHRS hors-les-murs ou en aller-vers, ou encore au sein d'une plateforme d'accompagnement, sont autant de modalités d'actions susceptibles d'engendrer des modifications profondes dans les pratiques professionnelles. Le passage d'une organisation vers une autre requiert d'anticiper et d'accompagner ces changements au niveau des pratiques d'accompagnement, ce que dans la pratique les établissements ne font pas toujours systématiquement.

Par ailleurs, si la transformation du modèle d'accompagnement doit s'effectuer doit s'effectuer en tenant compte d'enjeux internes, il reste important de maintenir une certaine veille sur les évolutions stratégiques du secteur , en lien avec les appels à manifestation d'intérêt, ou encore les orientations de la part des autorités de tutelle, fortement prescriptives vis-à-vis du contenu des démarches d'évolution de l'offre.

Les enjeux

La réflexion sur la définition de l'accompagnement social et de sa mise en œuvre est consubstantielle du projet de transformation et doit en cela être une partie intégrante de la démarche. Elle peut notamment amener à questionner le rythme, l'intensité, la pluridisciplinarité ou encore la diversité des ressources mobilisées dans le cadre des parcours d'accompagnement.

Il est également important d'être vigilant à ce que les transformations retenues n'induisent pas une diminution de la qualité de l'accompagnement déployé : une diminution de l'intensité de l'accompagnement doit par exemple être objectivée par un besoin moindre des personnes, et pas imposée par un impératif budgétaire.

Les questions à se poser

- A quelle définition de l'accompagnement souscrit mon projet d'établissement ? Le modèle d'accompagnement privilégié permet-il réellement une prise en compte globale de la situation des personnes accueillies ?
- Quelles formes de pluridisciplinarité porte le projet d'accompagnement ?
- Dans le cadre de l'accompagnement social, y a-t-il des partenariats qui ont été mis en place ? Le cas échéant, quelles sont les modalités et la teneur de ces partenariats ?
- Dans quel mode de référence (individuelle ou collective) est prévue pour porter l'accompagnement social?

Les recommandations

1. *Réfléchir au modèle d'accompagnement porté par le projet de transformation*

Des approches complémentaires de l'accompagnement social global

Un marqueur fort de l'identité d'un projet de transformation est constitué de la manière dont celui-ci entend proposer aux personnes un accompagnement permettant de prendre en compte les différents aspects de leurs situations : santé physique et psychique, sociabilité, situation familiale, situation financière, emploi, logement, suivi judiciaire, etc.

Des approches complémentaires peuvent être mobilisées pour offrir un accompagnement global qui tienne compte de toutes ces dimensions :

Une intensité variable en fonction des dispositifs d'accompagnement

L'intensité de l'accompagnement, quant à elle, est par nature variable d'une situation à l'autre, en fonction de la disponibilité, de la proximité et de la réactivité du travailleur social, mais aussi de la volonté et du rythme de rencontre souhaité par la personne accompagnée elle-même. L'intensité peut donc s'accroitre lorsque la personne rencontre une phase critique et au contraire s'alléger quand celle-ci retrouve une certaine autonomie. Par conséquent, le nombre de personnes que peut accompagner un intervenant social ou une équipe est variable dans le temps. Il s'agit là d'un paramètre à prendre en compte dans le cadre des projets de transformation de l'offre, qui doivent prévoir des organisations internes en mesure de s'adapter à la charge et à la durée des accompagnements, pour s'ajuster au besoin de la personne.

Cette capacité de moduler l'accompagnement en fonction des besoins des personnes va dépendre également du choix des dispositifs retenus au sein du futur projet : en effet, les différents dispositifs d'accompagnement dans le logement ne bénéficient pas des mêmes niveaux de financement et ne permettent donc pas d'offrir une même intensité de l'accompagnement. Ainsi par exemple l'accompagnement réalisé dans le cadre de la mise en œuvre d'une mesure d'accompagnement social lié au logement comportera un contenu et une intensité tout à fait différente de celle réalisée au sein d'un Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale. Il importe donc que le projet anticipe les effets de ces transformations sur le niveau d'intervention qui pourra effectivement être proposé aux personnes.

Quelles limites, quelle durée pour l'accompagnement ?

Tout projet de transformation doit pouvoir réinterroger les limites de son cadre d'exercice et notamment déterminer de ce qui peut conduire à la fin éventuelle d'un accompagnement, de même que prévoir des possibilités de « droit au recommencement », en lien avec un principe de « non-abandon ». Cette logique ne signifiant pas mettre en place des accompagnements « sans fin » mais plutôt la possibilité pour les personnes de bénéficier quoi qu'il advienne d'une forme de droit de suite leur permettant de garder un lien voire de remobiliser l'organisme ayant réalisé l'accompagnement en premier lieu.

2. *Réfléchir le positionnement des différentes activités concourant à l'accompagnement au sein de son organisation*

Définir les conditions de mise en œuvre de l'accompagnement global

Les différentes dimensions de l'accompagnement global renvoient aussi à la complémentarité entre les intervenants. Transformer son offre intègre donc aussi 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 référent de parcours et la manière dont celle-ci se décline dans les pratiques d'accompagnement. Il est intéressant d'observer sur ce point des déclinaisons très différentes de l'application de la notion de référent de parcours, selon les structures : certaines choisissant la mise en œuvre d'une multi-référence intégrale (chaque professionnel étant considéré comme référent), d'une référence thématique (santé, emploi, logement etc.) ou encore d'une référence unique.

La notion de référent de parcours (selon le guide DGCS 2019)

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 :

- Il réalise avec la personne un diagnostic global de sa situation et de ses besoins afin de définir un projet d'ensemble.
- Il construit avec la personne accompagnée et l'ensemble des intervenants un plan d'actions en adéquation avec le projet.
- Il garantit, dans le cadre d'un accompagnement global et au travers de son action, la continuité du parcours et la cohérence de l'accompagnement dans le cadre du projet.
- Il assure le suivi de la situation de la personne et la coordination des différents intervenants

Exemple représentatif :

En Auvergne Rhône-Alpes, plusieurs associations ont pu proposer à leurs équipes et aux travailleurs de se former au rétablissement au cours des dernières années. Suite à ces formations, certains services ont ainsi fait évoluer leurs pratiques. Au CHRS Régis d'Alynea par exemple (dans le Rhône), l'équipe a adapté les principes de la multi-référence à son cadre d'intervention : une co-référence pour chaque ménage, afin qu'il puisse avoir un interlocuteur quel que soit la période, et un principe de multi-référence thématique. Certains travailleurs sociaux ont un domaine d'intervention plus spécialisé autour de l'emploi, de la parentalité, etc. et peuvent être sollicités par les co-référents pour apporter un appui spécifique à certains moments de l'accompagnement.

Les conditions de la pluridisciplinarité

La réflexion peut être menée sur les processus à travers lesquels une aide plus ou moins spécialisée peut être proposée aux personnes selon leurs besoins, sans que cela se traduise par une rupture entre la personne et son ou ses professionnels référents. La transformation de l'offre d'accompagnement doit ainsi viser à proposer un cadre d'action permettant aux professionnels de mobiliser facilement une forme d'aide adaptée aux besoins de la personne, qui repose sur la coordination de plusieurs compétences. En cela, le niveau de pluridisciplinarité de l'accompagnement mené par l'équipe est un élément clé de la définition de l'offre de service prévue par le projet.

Réfléchir aux approches émergeantes d'intervention sociale pouvant étayer le projet

La mise en œuvre d'un projet de transformation peut aussi s'accompagner de la volonté de développer des pratiques nouvelles qui viendront elles-aussi potentiellement impacter les aspects organisationnels et les aménagements voire équipements particuliers à prévoir.

Sans être exhaustif nous noterons ici que la mise en œuvre d'approches comme celle du développement du pouvoir d'agir, du rétablissement, ou la mise en œuvre des conférences familiales

vient en effet largement faire évoluer les postures d'accompagnement au sein d'une équipe. Sur un autre plan le recours à un travailleur pair[9] viendra probablement faire évoluer le positionnement de l'ensemble de l'équipe d'intervenants sociaux et nécessitera des aménagements de pratiques (mais aussi matériels) particuliers.

Le type d'activité réalisé auprès des personnes va aussi induire des éléments d'aménagements à intégrer au projet d'ensemble, à titre d'exemple, développer des actions collectives auprès de ménages ou de personnes hébergées en diffus ou «hors les murs » va nécessiter d'accéder à des espaces permettant l'accueil d'un groupe. Enfin le développement d'activités supports requerra en lui-même des espaces et des aménagements particuliers (espaces extérieurs, cuisine pédagogique etc.)

Exemples représentatifs :

Depuis plusieurs années, en lien avec les formations au rétablissement et plus largement, plusieurs associations et adhérents de la Région recrutent des travailleurs ou travailleuses pairs au sein de leurs CHRS, ou de projets plus particuliers (comme l'AMI « Grands Marginaux »). Plusieurs équipes de l'association Alynea (dans le Rhône) intègrent donc ces nouveaux professionnels, qui peuvent aussi bénéficier de temps en commun pour échanger sur leurs pratiques et expériences à l'échelle des différents services. Le CCAS de Grenoble, retenu dans le cadre de l'AMI Grands Marginaux a également recruté une travailleuse pair.

3. Développer des modèles partenariaux au service de l'approche globale de la situation des personnes

Le modèle d'accompagnement porté par le projet peut aussi s'appuyer sur la contribution de partenaires parties prenantes au projet. En effet, mobiliser la compétence d'acteurs plus spécialisés est une condition essentielle pour que l'accompagnement puisse répondre à des problématiques aux dimensions multiples. La coopération entre partenaires peut se traduire par différents niveaux de formalisation.

L'importance du partenariat informel et des relations directes entre professionnels

Les relations interprofessionnelles forment un espace essentiel de construction de solutions ajustées aux besoins des personnes, sans que le partenariat soit forcément formalisé par le biais de conventions particulières. La qualité de ces relations va notamment jouer un rôle fondamental pour orienter les personnes vers d'autres formes d'accompagnement complémentaires à celles mises en œuvre dans le cadre du projet en lui-même ou pour se concerter avec d'autres professionnels au sujet de la situation d'un ménage. Pour cela, faire connaitre son action aux partenaires du territoire, aller à leur rencontre et comprendre leurs enjeux d'intervention particuliers est un élément clé de la bonne intégration du projet dans son environnement. Cette dynamique d'ouverture sur l'extérieur des professionnels nécessite de pouvoir y dédier du temps. La relation avec les acteurs institutionnels (service départementaux d'aide et d'action sociale, CCAS, caisses d'allocations familiales, hôpitaux) de l'accompagnement social, parfois appelés « de droit commun », est notamment un élément clé de la réflexion sur la manière dont pourra se positionner l'offre d'accompagnement. Ce travail de coordination et de relais avec ces différents acteurs peut bien-sûr déjà exister au sein des structures.

[9] Développer le Travail Pair Guide DIHAL-FAS 2018 https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2018/12/publication_travail_pair.pdf

Cependant, la philosophie du projet et l'application des principes du Logement d'abord recherchés dans le cadre des transformations peuvent néanmoins amener à réinterroger ces relations et viser concrètement à les améliorer dans une logique d'aller vers, de continuité de l'accompagnement et de pluridisciplinarité.

Etayer l'accompagnement proposé via des partenariats « formalisés »

Selon la nature du projet et du public accueilli, il peut être pertinent de formaliser certains partenariats avec des acteurs tiers qui contribuent à l'accompagnement des personnes accueillies. Ces conventions peuvent être reliées à l'ensemble des dimensions de l'accompagnement proposé (cf. schéma ci-dessus). Le niveau de formalisation du cadre prévu par ces conventions va aussi dépendre de la volonté d'y inscrire soit un cadre général soit des éléments de processus particuliers. Si certains établissements doivent, de fait, prévoir certains conventionnements pour construire leur projet d'établissement (c'est par exemple le cas des résidences accueil avec le secteur psychiatrique), il reste important de donner une dimension opérationnelle qui soit adaptée à l'exercice des professionnels afin de ne pas trop contraindre ou au contraire ne pas suffisamment définir les attendus de ce partenariat. On comprendra ici l'importance de passer en revue l'ensemble des dimensions de l'accompagnement pouvant nécessiter l'intervention de partenaires aux cultures et aux approches différenciées.

Construire un projet d'accompagnement en complémentarité avec plusieurs acteurs

Il est aussi possible que plusieurs acteurs souhaitent s'associer au sein d'un projet commun, afin de travailler de manière plus renforcée à une forme de transversalité de l'accompagnement. Les différentes fonctions et activités sont alors réparties en prenant en compte notamment les domaines de compétences de chacun.

Les cadres permettant ce type de fonctionnement sont multiples et peuvent, là aussi, être plus ou moins prédéfinis selon le niveau d'intégration souhaité. Ils peuvent en cela aller de la réponse commune à un appel à projet à la constitution d'une personne juridique permettant la mise en œuvre de la mutualisation (type Groupement de Coopération sociale et médico-sociale, groupement d'employeur, groupement d'intérêt économique) en passant par des formes de mise à disposition de ressources humaines ou matérielles.

Ces évolutions sont renforcées par le développement de logiques dites « de plateformes » qui, notamment dans le cadre du Logement d'abord[10], viennent appuyer la logique de coopération entre professionnels. Ce concept traduisant des formes très diversifiées de coopération et/ou de mutualisation, il est nécessaire de bien définir ses modalités de déclinaison opérationnelles. Malgré leurs avancées, certaines difficultés restent malheureusement inhérentes au développement de ces modèles :

- ⇒ La difficulté à mobiliser les différents financeurs afin d'assurer pleinement l'aspect pluridisciplinaire de l'accompagnement (ARS, Département, Etat, etc.)
- ⇒ Des logiques de gestions qui peuvent restées propres à chaque financeur (orientation, indicateurs de bilans, etc.) et viennent complexifier la mise en œuvre des mesures pour les associations.

[10] Plateformes territoriales d'accompagnement « Logement d'abord », développer des logiques de coopération renforcée au service des personnes, FAS (plan d'accompagnement DGCS), 2020

Exemples de plateformes rencontrées en Auvergne-Rhône-Alpes :

La Région Auvergne Rhône Alpes compte plusieurs exemples de plateformes d'accompagnement, qui peuvent prendre des formes variées.

- **Dans l'Ain,** l'Etat et le Département se sont associés en 2020 pour créer une plateforme d'accompagnement logement. Cette plateforme permet de mutualiser les moyens d'accompagnement du Fonds de solidarité pour le logement (FSL) et du FNAVDL. Cette expérimentation va se déployer sur trois ans, ce qui permet aux deux associations mettant en œuvre les accompagnements d'avoir une certaine visibilité sur les moyens alloués. L'accompagnement peut être mobilisé pour l'accès au logement des publics sans domicile ou pour le maintien de personnes en difficulté dans leur logement. Cette plateforme se développe en partenariat avec les bailleurs sociaux : ces derniers ne peuvent pas orienter les ménages, mais peuvent signaler des situations sur le volet maintien. Les prescripteurs sont multiples : SIAO, Commission de médiation (Comed), commission de coordination des actions de prévention des expulsions (Ccapex), associations du secteur AHI, etc.
- **A Grenoble,** une plateforme d'accompagnement a été développée à partir de 2019 dans le cadre de l'AMI Logement d'abord. Les publics ciblés sont ceux sans domicile ou en risque de le devenir. La plateforme déploie plusieurs actions : des permanences au sein des accueils de jour (accès aux droits, demande de logement, etc.), une commission d'orientation / attribution des mesures d'accompagnement (coordination de l'offre existante). Environ 130 mesures d'accompagnement abondent la plateforme (AVDL, logements sociaux accompagnés). L'ensemble des travailleurs sociaux du territoire peuvent être prescripteurs, via le SI-SIAO.

Autre forme de coopération renforcée rencontrée sur le territoire du plan d'accompagnement :

Le service Totem d'accompagnement « Hors les murs » intégrant les principes du Logement d'abord est mis en œuvre dans le cadre d'une mutualisation de compétences entre deux associations gestionnaire (l'Oiseau Bleu et le relais Ozanam), un centre de santé (Service de soin infirmier Abbé Grégoire) qui porte notamment les travailleurs pairs ainsi qu'une agence immobilière sociale (Un toit pour Tous).

Partie 2 : La mobilisation des parties prenantes, une condition de réussite des projets de transformation

« Une partie prenante d'une organisation désigne tout individu ou groupe d'individu qui, soit contribue à l'activité de cette organisation (salariés, bénévoles, financeurs, fournisseurs…), soit est affecté par cette même activité (clients, bénéficiaires directs, partenaires, territoire…) »[11]. Un projet de restructuration et/ou de transformation de l'offre implique des évolutions importantes, qui concernent l'ensemble des parties prenantes de l'association, internes (personnes accompagnées, salariés, bénévoles éventuels) comme externes (autorités de tutelle, partenaires locaux, etc.). A ce titre, l'établissement gestionnaire doit pouvoir les mobiliser, tant pour la définition que pour la conduite du projet. La contribution de ces différents acteurs conditionne en partie la réussite du projet, puisqu'elle permet de croiser les expertises, de dénouer les éventuelles oppositions ou incompréhensions, et d'ancrer le projet dans son territoire.

Le schéma ci-dessous permet d'identifier les parties prenantes potentielles d'un organisme gestionnaire, qui sont à ajuster en fonction du contexte local et des modalités de fonctionnement spécifiques de l'établissement.

[11] Source : Avise, https://www.avise.org/evaluation-impact-social/demarches-et-methodes/associer-ses-parties-prenantes-dans-une-demarche

LES FINANCEURS & PARTENAIRES INSTITUTIONNELS

- Les autorités en charge du financement et de la programmation : DDETS, ARS, Départements
- Autres partenaires institutionnels : communes et intercommunalités, Région, ANAH, CAF, etc.
- Les partenaires du secteur privé : banques, mécènes financiers, entreprises pour du don en nature, etc.

LES ÉQUIPES & BÉNÉVOLES

- Ensemble des professionnels intervenant auprès du public
- Fonctions « support »
- Bénévoles le cas échéant

LES PERSONNES ACCOMPAGNÉES

- Dans le cas de structures existantes, personnes déjà hébergées au sein de la structure, qui peuvent être représentées au sein d'instances comme le Conseil de vie sociale
- En cas de creation de structures, mobilisation « ad hoc » de représentants d'usagers

LES REPRÉSENTANTS DES ASSOCIATIONS LOCALES ET DES HABITANTS

- Associations de quartier / de la commune
- Riverains / associations de représentants d'habitants

LES PARTENAIRES TECHNIQUES

- Bailleurs sociaux
- Architectes
- Autres associations du secteur AHI
- Structures d'autres secteurs : IAE, santé, aide alimentaire, culture, etc.

Fiche n°4 : Mobiliser l'expérience et l'expertise des personnes concernées pour garantir une meilleure réponse aux besoins

Le constat :

Pour mener à bien un projet de transformation adapté aux besoins du public accueilli, il est nécessaire de pouvoir solliciter directement les personnes concernées, afin de recueillir leur avis et propositions sur la mise en œuvre du projet. Impliquer les personnes dans l'élaboration du cadre de vie qui leur est destiné constitue à la fois un principe fondamental et une condition essentielle de la réussite du projet.

Cependant le calendrier, les processus de négociations entre partenaires et la technicité des dossiers sont identifiés comme autant de freins à la mise en œuvre d'une démarche participative réelle aux différentes étapes du projet. A cela s'ajoute une difficulté à identifier les modalités les plus adaptées de représentation et de participation des personnes concernées.

Afin d'adopter un cadre favorable à la mobilisation des personnes accompagnées, en lien avec l'ensemble de la démarche de projet, il est possible de s'appuyer sur une méthodologie et une diversité d'outils qui permettent de recueillir les points de vue collectifs et individuels des personnes accueillies, au côté des instances de participation existantes (CVS, conseils de résidents, etc.)

Les enjeux :

Les principaux défis résident dans la capacité du projet à impliquer les personnes qui seront bénéficiaires de cette démarche, avant, pendant et après la mise en œuvre du projet de transformation, directement ou via leurs représentants. Il est nécessaire pour cela de bien définir, au sein du projet, les dimensions sur lesquelles les personnes pourront être consultées. Les résultats de la participation doivent être intégrés à chaque étape du projet et « infuser » plus largement dans la démarche globale. A l'inverse, tout l'enjeu est d'éviter d'avoir des démarches parallèles, avec in fine un cahier des charges trop avancé dans sa définition pour pouvoir réellement tenir compte des propositions émises par les personnes interrogées.

Les questions à se poser :

- Les personnes accompagnées au sein de l'association ont-elles déjà formulé des souhaits ou des recommandations liées à l'évolution du fonctionnement de l'établissement ou de leur cadre de vie ?
- Quelles sont les personnes ou leurs représentants qu'il semble cohérent d'intégrer à la démarche d'élaboration du projet futur ? S'agit-il des futurs bénéficiaires du projet de transformation ? Les instances de participations existantes peuvent-elles être mobilisées ?
- Quelles sont les conditions nécessaires pour que la participation des personnes puisse s'exercer tout au long du projet ?
- Quels aspects du projet peuvent être mis en discussion avec les personnes ? Quels autres aspects sont des tenants non modifiables du projet ?

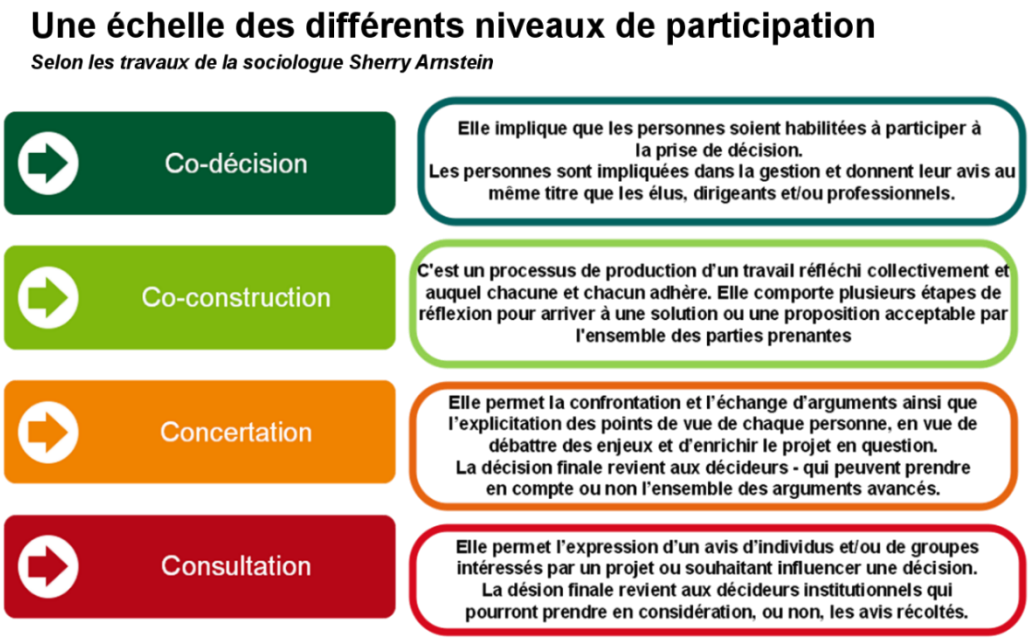
Les recommandations :

1. S'interroger sur le niveau de participation qui pourra effectivement être mis en œuvre au cours du projet

L'implication des personnes, en plus de s'inscrire dans les principes portés par les valeurs associatives du réseau de la FAS, est une condition clé de la bonne adaptation du projet entrepris aux besoins concrets des personnes.

Cependant, réussir à mener une démarche de participation effective dans le cadre de l'élaboration d'un projet d'évolution de l'offre nécessite une réelle anticipation. Il est à cet égard fondamental de définir le plus possible en amont le périmètre, les attendus et les modalités de mise en œuvre de la participation. Si les possibilités de mobilisation des personnes concernées dépendent bien-sûr du contexte humain et relationnel dans lequel s'inscrit le projet, elles dépendent aussi de sa nature. Ainsi, selon le niveau de définition préalable du projet par le cadre de la commande publique, le cahier des charges préétabli, les contraintes financières et/ou juridiques existantes, les possibilités de traduire les souhaits des personnes en réalisations concrètes vont être plus ou moins développées. Il est de ce fait important d'évaluer le plus en amont possible le niveau d'implication des personnes qui pourra être réellement envisagé, afin de ne pas créer des attentes auxquelles la démarche ne pourrait pas répondre. Sur certains aspects du projet, le niveau de participation attendu pourra être plus important que sur d'autres.

Le niveau de participation et ses attendus dans le cadre de la démarche de projet peut notamment être appréhendé en mobilisant l'échelle d'Arstein[12]. Cet outil de sociologie est utilisé pour caractériser le niveau de participation d'une action menée et s'applique tant au champ de la participation « citoyenne » qu'à celui de la gouvernance des institutions ou associations. Il peut aider à traduire la place qui pourra concrètement être accordée aux personnes qui s'impliqueront dans la démarche de participation.



[12] Arnstein, Shelby. "A Ladder of Citizen Participation", *Journal of the American Planning Association*, Juillet 1969, pp. 216-224.

Pour pouvoir définir le cadre de la démarche de participation, il apparait important de croiser les quatre niveaux de participation mentionnés ci-dessus avec les différentes dimensions du projet qui peuvent faire l'objet d'une consultation. Le schéma ci-dessous propose ainsi de croiser l'échelle de la participation (schéma précédent) avec les différentes composantes de la démarche de projet (mentionnés à la fiche n°7).

2. *Définir clairement le statut et le rôle des personnes impliquées dans une démarche de participation*

Mobiliser les bénéficiaires directs du projet dans la mesure du possible

Pour compléter la définition du cadre et des attendus de la démarche de participation menée, il est aussi nécessaire de réfléchir au choix des personnes qui seront sollicitées pour y prendre part.

La mobilisation des personnes accompagnées va dépendre de plusieurs facteurs. Ainsi, s'il s'agit d'une création de structure, il sera plus difficile d'impliquer directement les futurs bénéficiaires, même si cela n'est pas impossible. En effet, leur participation peut être pensée dans le cadre du parcours d'accueil dans le nouvel établissement, si les personnes accueillies sont d'ores et déjà identifiées en amont de son ouverture. Ceci est notamment vrai dans les cas de créations de dispositifs de logements accompagnés (pensions de famille, résidences sociales), pour lesquels les personnes à accueillir sont déjà orientées. Dans ce cas de figure, il faut être vigilant à ce que ce processus s'établisse dans une temporalité adaptée au parcours des personnes impliquées.

Identifier une ou plusieurs modalités de participation adaptées

En complément ou en substitution de la participation des futurs bénéficiaires directs du projet, d'autres modes de participation peuvent aussi être mobilisés selon ce qui est attendu de la démarche de participation. Les instances de participation internes aux établissements (type conseil de vie sociale (CVS), conseils de résidents etc.) sont logiquement des instances clés de l'élaboration des projets de transformation. A ce titre, il apparait fondamental de définir une méthode qui permettra réellement leur participation active au projet. En complément, il est aussi possible d'impliquer des personnes dont le parcours leur confère une expertise de vécu, particulièrement précieuse pour réfléchir aux orientations du projet.

Il est important de noter que ces modes de recours peuvent bien sûr se croiser : ainsi, les membres du CVS peuvent être les futurs bénéficiaires du projet et mobiliser dans ce cadre leur vécu expérientiel particulier. De plus ces approches peuvent tout à fait se compléter, par exemple mobiliser le CVS de l'établissement ne prive pas de mettre en place d'autre démarches de participation complémentaires sur tout ou partie des dimensions du projet.

Différents modes de recours complémentaires à la participation

L'importance de se poser la question de ce qui est attendu de la démarche de participation

Expression directe des personnes accuillies (ou qui le deviendront) au sein de la structure

Ce sont ici ici les futurs bénéficiaires du projet qui sont impliqué dans la démarche de participation visant à élaborer et mettre oeuvre le projet par lequel il sont ou seront concernés.

Recours à l'expression des instances de participation internes à l'établissement

Les représentants des personnes accueillies sont justement à même de consruire une perception collective des enjeux de mise en oeuvre du projet au sein de la structure. Elles peuvent notament être issues ici des instances de participation "règlementaires" (CVS, conseils de résidants etc.) ou d'instances réunies spécifiquement dans le cadre de la mise en oeuvre du projet.

Recours à une instance représentation des personnes en situation de précarité

Ici ce sont des représentants de personnes accueillies au niveau territorial (notament les CRPA) qui pourront porter les preoccupations et les préconnisation des personnes concernées participant à ces instances

Mobilisation de l'expertise du vécu

On recherche à impliquer ici des personnes dont le parcours a pu former une expérience de situations analogues à celles du public à qui s'adresse le projet. Leur rôle sera donc de mobiliser cette expérience pour réfléchir l'adaptation du projet à des situations qu'ils ont pu connaitre personnelement

Mobilisation de l'expertise d'usage

Seront impliquées ici des personnes ayant déja pu expérimenter par elles-mêmes le recours à une forme d'accueil suffisament proche de celle du projet pour qu'il puisse en découler une expérience permettant d'alimenter le projet de transformation

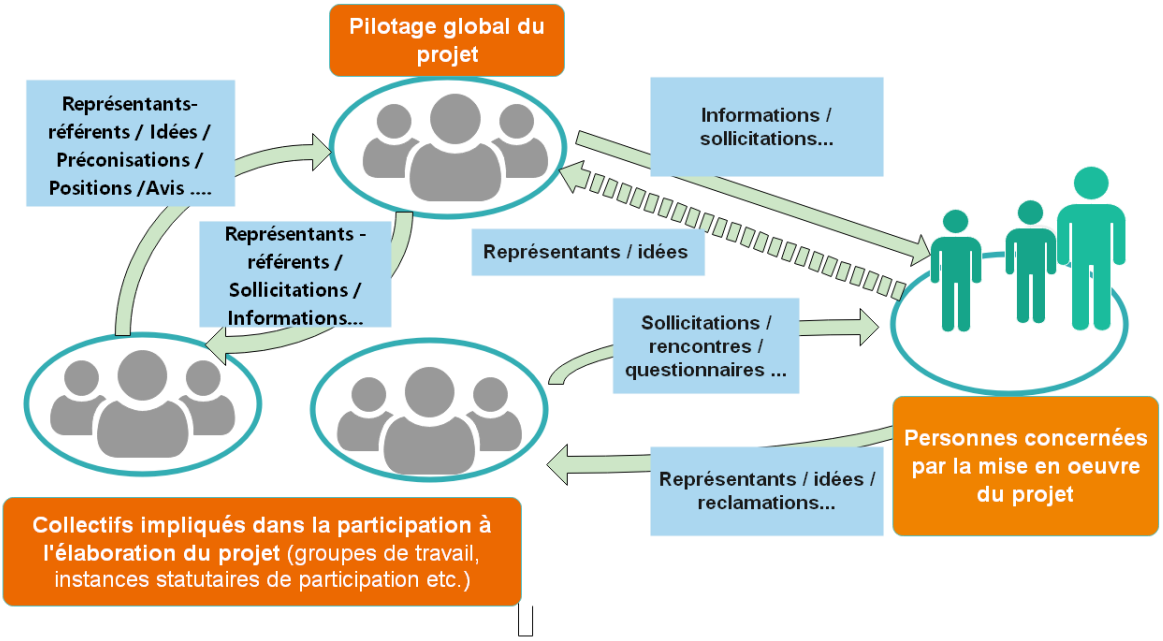
Le choix parmi un / plusieurs modes de recours à la participation est aussi important car il peut contribuer à structurer une dynamique collective chez les personnes concernées, au fil de la mise en œuvre du projet. Dans le cas où la participation s'appuie sur un collectif de personnes qui vivent déjà ensemble ou qui seront amenées à partager le même lieu de vie, la dynamique de participation sera de ce fait très différente de celle qui peut découler d'un groupe mobilisé sur la base de son expertise et/ou de son mandat de représentation.

3. *Elaborer une méthode de travail collectif intégrée au calendrier global du projet*

Quels que soient la nature du projet et le mode de recours à la participation mis en œuvre, les personnes qui auront choisis de s'impliquer vont être mobilisées dans différentes instances, allant du groupe de pairs à des échanges avec l'ensemble des partenaires du projet. Il est donc nécessaire de définir le cadre général de la démarche de participation, les différentes séquences envisagées, les instances imaginées, qu'elles aient une vocation éphémère ou durable, les attributions de chaque partie prenante mobilisée, etc. Afin d'avoir une cohérence d'ensemble tout au long de la mise en œuvre du projet, il est nécessaire de bien articuler la participation des personnes accompagnées aux autres démarches de participation, au sein d'une architecture globale de la participation, qui elle-même doit être cohérente avec le calendrier du projet.

Ainsi la mise en œuvre d'une démarche de participation, à l'instar de toute démarche de projet devra définir les attributions des différents groupes qui le compose. Par exemple, le projet peut prévoir une représentation des personnes au sein de son comité de pilotage et/ou prévoir une instance de consultation permanente des personnes concernées tout au long du projet. Ceci ne prive pas de construire des formes de collectifs intermédiaires (groupe de travail, groupes d'experts, groupes d'expression...) qui viendront alimenter certains aspects clés du projet. Des formes d'expressions très ponctuelles peuvent aussi être mobilisées, qu'elles soient menées via des sollicitations individuelles (questionnaires, boite à idées) ou collectives.

L'importance d'identifier les relations entre les différents espaces de participation concourant au projet



4. *Faire vivre une dynamique collective, condition essentielle de réussite de la démarche de participation*

L'importance du cadre de fonctionnement du groupe

Quels que soient les méthodes, outils ou supports mobilisés dans le cadre de la démarche de participation (recherche-action, démarche d'étude, groupe de travail, questionnaires, etc.), cette dernière peut être évaluée au regard de la qualité de la dynamique collective qu'elle a permis de

mettre en œuvre et de l'engagement qu'elle a pu susciter vis-à-vis du projet. C'est pourquoi la définition préalable des conditions de fonctionnement du groupe est essentielle, à savoir : son objectif, son mode de constitution, sa taille, sa durée, son mode de gestion des flux de sortants et de nouveaux entrants, la répartition de la parole, le mode de prise de décision. Dans la mesure du possible, ces éléments peuvent être élaborés avec les participants eux-mêmes.

Quelques éléments d'évaluation de la qualité de la dynamique collective

- Les manière dont les participants manifestent leur confiance dans le fonctionnement du groupe sera un bon indicateur de la pertinence du cadre de fonctionnement.
- Un autre élément fondamental réside dans la manière dont le groupe organise la confrontation de points de vue différents : plus il sera possible au sein de ce groupe de partager des divergences d'opinions, plus les membres se sentiront en capacité d'y contribuer
- A cela s'ajoute le niveau d'engagement (en terme de temps consacré, de prise de responsabilité notamment) attendu de ses participants aux différents moments de sa progression. En effet il est fondamental de bien clarifier au fur et à mesure ce point notamment lorsque certains membres y jouent des rôles clés qui vont conditionner la poursuite du groupe.
- Enfin l'analyse du bilan que font les personnes vis-à-vis des résultats de la démarche de concertation, en termes de satisfaction ou frustration, peut permettre d'évaluer la pertinence de la méthode mobilisée.

Reconnaitre la valeur de la contribution des personnes qui s'impliquent dans la démarche

Selon le cadre retenu, il faut tenir compte des questions pratiques liées à l'organisation des séquences de participation. En effet la prise en charge des transports ou des repas à l'occasion de ces temps d'échange conditionne la participation effective des personnes et l'émergence d'une convivialité au cours des échanges. Les participants se sentiront d'autant plus valorisés que le cadre prévu à cet effet marque une certaine reconnaissance de leur engagement.

Selon le mode retenu, des formes de valorisation voire d'indemnisation des personnes peuvent être prévues. En effet lorsque des personnes participent régulièrement à des groupes de travail, produisent de la réflexion et contribuent effectivement à la mise en œuvre du projet, il est important d'envisager des formes de valorisation symboliques mais aussi matérielles, qui traduisent l'indemnisation du temps consacré à l'apport de cette expertise.

D'autres éléments sont susceptibles de donner aux personnes la perception que leur parole est respectée et prise en compte dans le cadre de la démarche de participation, comme le recours à un interprète lorsque cela s'avère nécessaire, la prise en charge de la garde d'un enfant ou le fait de prévoir la présence d'un accompagnateur.

Enfin, aux différentes étapes du projet, il sera aussi important d'identifier et de valoriser les différents éléments pour lesquels les personnes accueillies ont apporté leur contribution. Ainsi les différents documents d'élaboration, d'évaluation et de communication sur le projet pourront mettre en avant leur rôle.

Accompagner les personnes vers une prise de responsabilité vis-à-vis du projet

Si les conditions de mise en œuvre du collectif sont établies (là-aussi de la manière la plus participative possible), le groupe (qu'il soit entièrement composé de personnes accueillies ou non, qu'il s'agisse d'un groupe de travail ou d'une instance de pilotage) va avoir différentes occasions de se positionner vis-à-vis du projet. A ce titre, il est essentiel que l'animateur du groupe accompagne les personnes à ce qu'elles puissent elles-mêmes y jouer un rôle actif qui leur permettra d'autodéterminer le plus possible

les contributions qu'elles voudront apporter au projet et de mettre en avant les préoccupations qui leur sont les plus importantes. Sur ce point, les établissements peuvent choisir entre le fait d'avoir recours à un intervenant tiers, c'est à dire indépendant de l'association gestionnaire, ou de mener directement l'animation de la démarche.

Si le point de départ d'une démarche de participation est souvent connu et identifié, son développement va lui largement dépendre de ce qu'y déposeront les personnes accueillies. Par nature ses résultats sont susceptibles de largement différer de ceux anticipés initialement. Le soutien apporté aux propositions des personnes dépendra ensuite largement des capacités de l'établissement à accompagner cette démarche jusqu'à là où les personnes accueillis souhaitent l'emmener.

Exemples rencontrés dans le cadre de la démarche

- **CHRS femmes seules avec enfants - Isère**
  Le règlement interdisait aux résidentes d'accueillir des proches chez elles pour la nuit. Les visiteurs pouvaient se rendre au CHRS la journée mais devaient avoir quitté les lieux pour 20h. Ce mode de fonctionnement induisait également une forme de contrôle des veilleurs de nuit sur les résidentes. Suite à une interpellation des hébergées (courrier à la direction) et à plusieurs négociations dans le cadre des conseils de la vie sociale, les hébergées et la direction ont trouvé un terrain d'entente. Le règlement a été modifié : les résidentes peuvent accueillir des invités à leur domicile. Si le visiteur reste plus de deux jours, il faut prévenir l'établissement.
- **CHRS familles - Isère**
  Plusieurs familles de ce CHRS ont interpellé la direction de l'organisme concernant la dégradation des parties communes qui étaient constamment souillées et mal entretenues. Elles ont partagé le sentiment de ne pas se sentir considérées. De plus, les parties communes étaient régulièrement encombrées. La direction de l'organisme porteur du CHRS s'est donc déplacée sur les lieux et a constaté que toutes les issues de secours, escaliers étaient encombrées et que ces espaces présentaient également un danger pour les hébergés, notamment pour les enfants. Depuis, le CHRS a complètement revu l'organisation des parties communes avec les hébergés. Ils ont fait appel à une autre entreprise de nettoyage qui assure l'entretien du bâtiment. Un espace de dialogue a été mis en place entre les veilleurs et gardiens de maison et les hébergés (temps mensuel d'échange).

Fiche n° 5 : Associer les professionnels à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet

Le constat :

Les professionnels des établissements du secteur AHI sont directement concernés par les enjeux de participation des personnes accueillies dans le cadre des projets d'évolution de l'offre (cf. Fiche n°4). En parallèle, leur contribution au projet de transformation de l'offre relève d'enjeux spécifiques, qu'il s'agisse de leur connaissance des besoins des personnes ou encore des évolutions dans les pratiques d'accompagnement, des solutions à élaborer et leurs conditions de mise en œuvre, etc. De ce fait, il est indispensable de les impliquer à l'ensemble des étapes du projet, sachant qu'ils peuvent être à la fois animateurs et contributeurs de la démarche participative. Force est cependant de constater que dans de nombreux projets, faute de temps disponible mais aussi parfois de réflexion méthodologique sur la mobilisation des professionnels, ceux-ci ne sont sollicités qu'une fois que les principales lignes directrices du projet sont établies, ce qui laisse peu de marges de manœuvre pour modifier son contenu.

Les enjeux:

Pour que la concertation des équipes de professionnels soit un succès, elle répondre à plusieurs enjeux :

- Réussir à mobiliser les équipes dès l'amont du projet et ensuite tout au long du projet ;
- Mettre en place un cadre de concertation « engageant » et clair pour faciliter la mobilisation ;
- Permettre l'expression de toutes les opinions, avoir un projet ouvert tout en cherchant une cohérence d'ensemble ;
- Impliquer conjointement les professionnels et les personnes accueillies.

Les questions à se poser :

- Qu'est-ce qui définit aujourd'hui la notion d'équipe et de travail en équipe au sein mon établissement ? En quoi cette notion est susceptible d'évoluer au cours du projet d'évolution de l'offre ?
- Comment les professionnels définissent eux-mêmes le sens et le contenu de leur accompagnement ? Dans quelle mesure cela est-il amené à évoluer à travers le projet de transformation de l'offre ?
- La démarche de concertation proposée est-elle adaptée à l'ensemble des professionnels de ma structure ? Quelle partie de la démarche va concerner plus directement les représentants du personnel ?
- Les professionnels émettent-ils des besoins d'adaptation de leur postes ou d'évolution de leurs compétences qui sont à prendre en compte pour permette la réussite du projet ?

Les recommandations :

1. *Mettre en place un cadre favorable à la mobilisation des professionnels et à leur projection dans une nouvelle configuration*

Pour permettre aux professionnels d'exprimer leurs points de vue sur les conditions d'évolution de leurs activités (qu'il s'agisse toujours d'un projet de transformation ou de création), il est nécessaire de construire une démarche qui leur permette de relier ce projet avec les finalités qu'ils poursuivent

et la réalité de leur activité. Cela implique de leur proposer une place d'acteur dans ce processus tant individuellement que collectivement.

S'appuyer sur ce qui aujourd'hui "fait équipe" pour mettre en place la concertation

Mobiliser les professionnels, mais lesquels ?

La démarche de concertation s'appuie sur des collectifs déjà existants, et notamment les équipes constituées, qui permettent de mobiliser les professionnels, afin d'élaborer collectivement du sens et se projeter ensemble dans un nouvel « outil de travail ».

Si la notion d'équipe est donc fondamentale, sa traduction concrète varie fortement selon les établissements et les organisations. La constitution d'une équipe reflète notamment la manière dont les différents personnels concourent à la mise en œuvre de l'accompagnement. Ainsi, les équipes recouvrent dans certains cas uniquement les intervenants sociaux, et dans d'autres cas l'ensemble des professionnels intervenant auprès du public y compris les personnels non sociaux comme les veilleurs ou les agents de restauration. Une équipe peut aussi inclure ou non les professionnels de différents sites géographiques, ou encore inclure ou non les personnels d'encadrement. C'est en partant de la réalité observée au sein de l'établissement et du vécu des professionnels qu'il sera possible pour eux de développer une réflexion sur leurs pratiques et celles qu'ils souhaiteraient voir déployer au sein de leur établissement.

Faire avancer ensemble une organisation dans la définition de ses volontés de transformation requiert dans un premier temps de définir la composition du collectif de professionnels qu'il est pertinent d'impliquer dans une démarche de consultation / concertation, en fonction de leur degré d'implication vis-à-vis du projet d'évolution. Cependant, il s'avère parfois difficile d'évaluer à l'avance le périmètre des professionnels qui seront impactés par un projet de transformation. Il faut pour cela aussi comprendre ce qui rassemble d'ores et déjà les professionnels en tant que collectif préexistant au projet de transformation. Il pourra être pertinent de revenir sur le climat social général, les règles et les caractéristiques actuelles du collectif de professionnels tel qu'il est défini par eux-mêmes. Il est aussi important d'avoir en tête que c'est bien l'ensemble des employés qui devra à un moment ou un autre trouver une place dans la démarche.

Adopter un cadre d'échange qui permette l'expression directe des professionnels

Les fonctionnements organisationnels ne permettent que rarement de bénéficier d'un espace d'expression suffisamment ouverts pour favoriser l'émergence d'une parole collective et libérée. La gestion d'emplois du temps aux amplitudes diverses est aussi un frein majeur au fait de pouvoir travailler ensemble régulièrement en équipe et d'avoir un suivi dans les travaux menés. Pour mener à bien une démarche de concertation impliquant les professionnels, il faudra donc réaliser un effort important d'organisation pour déterminer de manière anticipée et sur le temps long des réunions de travail, et ce à échéance régulière afin d'éviter les effets de démotivation liés à une implication en dents de scie.

Il est à ce titre intéressant que les professionnels participent à la définition de la méthode de participation qui sera mobilisée pour recueillir leur contribution au projet d'évolution. Les réunions collectives sur plusieurs heures ne sont pas toujours le format le plus approprié pour favoriser l'expression de tou.te.s. A l'inverse, plusieurs solutions peuvent être mobilisées seules ou conjointement : des sous-groupes pour favoriser le partage d'idées, des temps d'échanges via des outils en ligne, du travail en binôme plus approfondi, etc. Dans tous les cas, il faudra pouvoir aménager les modalités de travail collectif aux contraintes des professionnels

Adapter la méthode afin qu'elle puisse trouver une place dans l'activité des professionnels

Tout d'abord, il est aussi important que l'équipe participe à la détermination des thématiques qui devront être traitées au cours de la démarche de projet. Selon la taille de l'équipe et la disponibilité des professionnels, des sous-groupes peuvent ensuite être envisagés. Il faudra alors donner une réelle attention à ce que ces groupes progressent bien en lien avec les autres et évitent une forme de travail en silo. Ces séquences peuvent bien entendu venir compléter ou s'adosser à des temps prévus avec les personnes accueillies et/ou les partenaires impliquée dans la démarche. Une attention particulière devra être donné au fait de dégager aux professionnels suffisamment de temps ensemble pour qu'ils puissent chacun contribuer à la démarche car le risque est souvent qu'au vu de leur plannings différenciés les professionnels ne puissent in fine que participer à certains morceaux de la démarche ne leur permettant pas de se doter collectivement d'une vision d'ensemble du projet.

Au vu du cadre que se sera fixé collectivement l'équipe et de l'avancée du projet il sera nécessaire que cette étape aboutisse à la formulation la plus claire possible de propositions d'évolution qui pourront être prise en compte dans la démarche d'évolution. Ces interactions et les retours permettant l'opérationnalisation des propositions devront bien être prévu afin d'éviter les effets de frustrations pouvant découler d'attentes sans réponses.

Exemples représentatifs

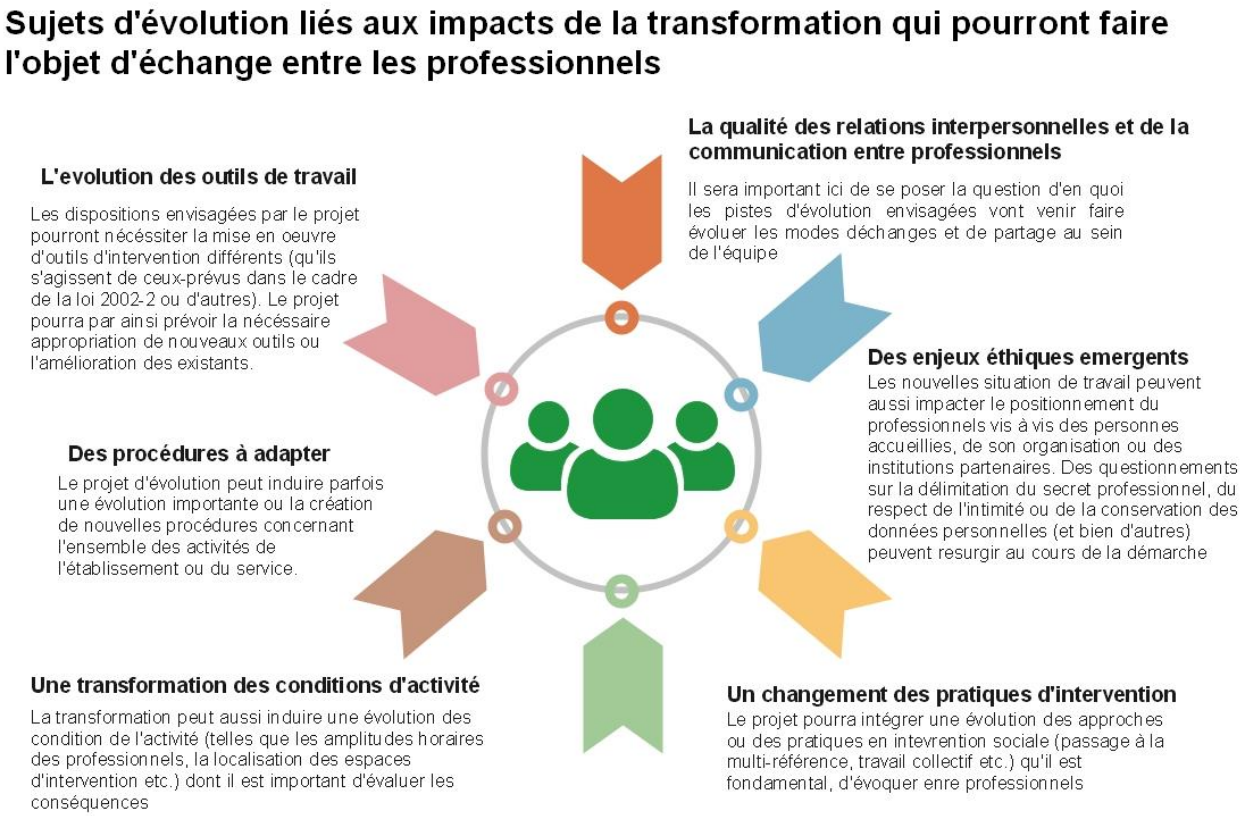
Afin d'enrichir les pratiques et de la conforter, lorsque de nouvelles modalités d'accompagnement se développent dans les équipes, la Fédération des Acteurs de la Solidarité Auvergne Rhône-Alpes organise régulièrement des immersions et des rencontres à l'échelle de la Région : dans le cadre du groupe de travail « CHRS hors les murs », des équipes de la Loire, où l'offre se déploie dans le cadre de la transformation depuis 2021, sont allées rencontrer l'équipe de Totem, en Isère, qui met en œuvre ce type d'accompagnement depuis une dizaine d'année.

Prochainement, dans le cadre d'un projet autour du vieillissement et de la précarité, des immersions croisées vont être organisées entre des professionnels du secteur de la gérontologie et du secteur AHI. Les immersions seront précédées d'un temps d'échanges préalable.

2. Evaluer avec l'équipe l'impact du projet sur l'évolution de l'activité

Une fois ces propositions formulées il s'agit d'en évaluer les conséquences prévisibles l'action au quotidien des professionnels. Ces impacts peuvent être liés directement à l'organisation de l'activité des professionnels à la fois individuellement mais aussi collectivement. A titre individuel il est intéressant que chaque professionnel puisse bénéficier d'un espace lui permettant de s'exprimer sur les enjeux de transformation de ses propres missions et activité. En effet le projet des évolutions peut induire des questionnements éthiques particuliers qu'il s'agira de prendre en compte à un niveau individuel et collectif. A cela s'ajoute la manière dont l'organisation collective va aussi être amené à évoluer en terme notamment de répartition des activités, de procédures et de mode d'échange de coordination entre professionnels. La question matérielle doit aussi pouvoir être évoqué directement car la transformation doit intégrer les besoins d'installation, de mobilité, d'équipement et d'outils.

La progression à cette étape de la démarche tiendra dans ce que l'ensemble des enjeux sous-jacents au développement du projet d'évolution de l'offre puissent être évoqués collectivement afin notamment qu'ils ne viennent pas plus tard contraindre la mise en œuvre du projet et sa capacité à prendre en compte les propositions issues des personnes accueillies.



Il sera aussi nécessaire de réfléchir au lien et à la distinction prévus entre cette démarche et la consultation des représentants du personnels sur les questions organisationnelles susceptibles d'impacter les conditions de travail.

L'importance du rôle du CSE dans la mise en œuvre d'une démarche de transformation de l'activité

- Le Comité Social et Economique (CSE) est l'instance unique de représentation du personnel dans l'entreprise depuis le 1er janvier 2020. En plus de l'ensemble de ces attributions[13], celui-ci traite directement des questions d'évolution des conditions de travail sous l'angle des conditions salariales, de la santé au travail, des risques professionnels, des problématiques de harcèlement et des risques d'atteintes au droit des salariés. Pour les employeur ayant plus de 50 salariés il doit notamment être systématiques consulté concernant :
- Les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs.
- La modification de son organisation économique ou juridique.
- Les conditions d'emploi notamment la durée du travail et la formation professionnelle.
- L'introduction de nouvelles technologies ou tout aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail.
- Les mesures prises en vue de faciliter la mise, la remise ou le maintien au travail des accidentés du travail, des invalides de guerre, des invalides civils, des personnes atteintes de maladies chroniques évolutives et des travailleurs handicapés, notamment sur l'aménagement des postes de travail.

[13] Consultables ici : https://travail-emploi.gouv.fr/dialogue-social/le-comite-social-et-economique/article/cse-attributions

3. *Saisir l'occasion de la rédaction des documents cadres pour impliquer directement les professionnels*

La mise en œuvre du projet repose sur des documents cadre qui vont venir définir le fonctionnement futur de la structure. Pour permettre une réelle appropriation du projet, la démarche peut intégrer à son processus la période de co-rédaction avec les professionnels (et les personnes concernées) de ces différents livrables.

Rédiger collectivement le projet social, une question de méthode

Bien que la démarche puisse paraitre en premier abord laborieuse, il est loin d'être impossible de réussir à impliquer professionnels (et personnes concernées) dans la rédaction du projet social (ou projet d'établissement). Pour cela, il s'agira notamment de penser les différentes parties et le cadre dans lequel les professionnels vont être amenés à participer à la rédaction de ce document. A ces différents moments, il sera important de réfléchir aux méthodes d'animation qui permettrons d'aller vers la formulation des propositions opérationnelles puis leur traduction en un écrit facile à comprendre par tous. Le rôle des personnes qui auront finalement la responsabilité de décider de la formulation définitive des différents aspects est à établir clairement et peut éventuellement varier selon les différents sujets abordés au fil du document.

L'importance d'un règlement de fonctionnement co-construit

La question du règlement de fonctionnement est particulièrement stratégique car elle a des incidences sur les relations entre les personnes accompagnées et les professionnels. Contrairement au règlement intérieur, qui constitue un acte direct de l'employeur pour organiser son activité (qui est néanmoins soumis pour avis aux instances consultatives du personnel), le règlement de fonctionnement peut faire l'objet d'un véritable travail participatif entre les instances associatives, la direction, les salariés et les personnes elles-mêmes. Il doit être révisé au minimum tous les cinq ans dans le cadre des structures relevant de la loi 2002-2.

En plus de l'intérêt qu'il peut y avoir pour une équipe à débattre de l'application des règles au cas par cas, selon les circonstances particulières qui peuvent survenir, un débat plus général visant à construire les règles communes peut s'avérer très bénéfique pour les équipes qui souhaitent s'investir dans une telle démarche. Se mettre d'accord sur le licite et l'illicite, l'acceptable et l'inacceptable, dans les relations entre professionnels et personnes accueillies ainsi que directement entre celles-ci est un véritable levier pour prévenir un certain nombre de difficultés et traiter avec discernement celles qui ne manqueront pas de se présenter. De plus, si on s'en donne les moyens, l'élaboration du règlement peut avoir une valeur promotionnelle, en plaçant les personnes accueillies et les professionnels dans une posture active et responsable vis-à-vis du fonctionnement de l'établissement.

Fiche n°6 : impliquer ses partenaires tout au long de la démarche de projet

Le constat :

Qu'il s'agisse de petites associations ou de structures de plus grande taille, les projets de transformation de l'offre relèvent dans tous les cas d'une dimension stratégique pour les organismes gestionnaires. Ce sont des projets au long cours, qui impliquent une diversité de partenaires, à commencer par les services locaux de l'Etat (DDETS/ DREETS, mais aussi DDT/DREAL). 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, notamment dans le cadre de la politique gouvernementale du Logement d'abord.

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. De fait, les associations ont rarement à elles-seules l'ensemble des moyens techniques et financiers nécessaires pour mener à bien le projet.

Dans le cadre du plan d'accompagnement, il ressort que les structures ont parfois du mal à identifier ces partenaires et le rôle qu'ils peuvent jouer. Elles tendent notamment à se focaliser sur la recherche de partenaires financiers. Il s'agit-là effectivement d'acteurs incontournables, essentiels pour réussir à équilibrer le montage financier du projet. Ils font à ce titre l'objet d'une fiche dédiée (voir fiche n°9 - *Co-financer son projet de transformation via des fonds publics et privés*). Pour autant, d'autres partenaires peuvent être sollicités pour contribuer à l'élaboration et à la réalisation du projet, qu'il s'agisse de représentants institutionnels, d'experts techniques, d'homologues associatifs, etc.

Les enjeux

L'enjeu premier est de pouvoir identifier les différents partenaires mobilisables dans le cadre du projet de transformation, et à quel titre. Dans un second temps, il s'agit de réussir à initier ces partenariats quand ils ne sont pas déjà existants, et de les animer et les consolider tout au long de la mise en œuvre du projet. L'objectif est de permettre à la structure gestionnaire d'éviter dans la mesure possible de travailler de manière isolée sur des projets complexes et lourds à porter.

Les questions à se poser en amont :

- Aujourd'hui, quels sont mes partenaires ? quel est leur rôle ?
- Y a-t-il des besoins de partenariats que j'identifie pour la mise en œuvre de mon projet ?
- Quel pourrait être le rôle des partenaires à chaque étape du projet, du stade « amont » de sa définition à la phase de montage de l'opération et de réalisation des travaux ?

Les recommandations :

1. Identifier le rôle de chaque partenaire pour mieux les mobiliser

N.B. : La dimension financière des partenariats ne va pas être investiguée dans cette fiche. Elle fait l'objet d'un développement spécifique dans une autre fiche, destinée à aider les structures gestionnaires à trouver des financeurs publics et privés pour financer votre projet (cf. fiche n°9).

Convaincre ses autorités de tutelle pour avoir leur soutien politique et financier

Les autorités de tutelle et de tarification des organismes gestionnaires que sont la DDETS (et /ou l'ARS et le Conseil départemental, si l'association a des établissements financés par ces institutions) sont des partenaires incontournables pour les associations. Elles sont nécessairement impliquées dans la démarche de transformation de l'offre, que l'association ait des places déclarées et/ou autorisées. Dans les deux cas, l'ouverture de places se fait en référence aux schémas de planifications en vigueur (cf. fiche n°7- *s'appuyer sur le projet d'établissement pour définir l'évolution de son offre*).

L'enjeu pour la structure gestionnaire est donc, d'une part, de bien comprendre les stratégies locales des autorités de tutelle, qui déclinent et adaptent les orientations nationales, et d'autre part, de communiquer sur le fonctionnement de la structure et les besoins d'évolutions envisagés. La structure doit pouvoir faire preuve de pédagogie tout en étant force de conviction, afin que les autorités de tutelle puissent être assurées du bien-fondé de la démarche et de la pertinence du projet.

Dans certains cas, il y a également **un enjeu de sensibilisation des services de l'Etat -ou des autres autorités de tutelle, le cas échéant**. Par exemple, les DDT ne connaissent pas toujours bien les spécificités du secteur AHI et n'ont pas toujours une maîtrise approfondie des mécanismes d'attribution des crédits de l'ANAH pour les centres d'hébergement. Dans ce cas de figure, il sera d'autant plus nécessaire de bien communiquer sur votre projet, afin d'obtenir les soutiens nécessaires à son amorçage. Cette période de plaidoyer peut être chronophage et ne doit pas être sous-estimée : elle conditionne la mise en route du projet.

Exemples représentatifs mis en œuvre par les participants au Plan d'accompagnement

- L'association Solen a dû engager un travail important de plaidoyer auprès des services locaux de l'Etat pour les convaincre du bien-fondé de leur projet. L'association souhaite en effet transformer son accueil de nuit en un centre d'hébergement d'urgence de 13 places. L'association prévoit pour cela de construire de nouveaux locaux, qui accueilleront également l'accueil de jour (déjà existant) et les bureaux de l'équipe de travailleurs sociaux. L'association a élaboré un argumentaire à destination de la DDETSPP de l'Ardèche, afin de justifier du dimensionnement du projet et notamment de l'importance d'avoir des bureaux en nombre suffisant pour réaliser des entretiens dans de bonnes conditions et mener à bien les démarches administratives, sachant qu'une partie importante de dossiers nécessitent de très nombreux appels téléphoniques et démarches en ligne.
- Le CHRS Les Bartavelles en Haute-Savoie a sollicité des crédits de l'ANAH. Localement, l'antenne de la DDT était peu familière des démarches d'humanisation des centres d'hébergement. Il ressort du premier échange avec le bailleur social et la DDT que le soutien de l'ANAH représenterait une part relativement faible de financement (a priori moins de 30%), au vu du coût important du projet (2 millions d'euros selon les premières estimations).

Associer ses interlocuteurs de proximité

- Impliquer les collectivités locales

Les collectivités locales, et notamment les communes et intercommunalités, doivent être impliquées très en amont du lancement de la démarche d'évolution de l'offre, à plusieurs titres :

- Elles ont une connaissance fine de la situation locale et sont impliquées dans les documents de programmation (par exemple PLH, PDALHPD), leur avis peut donc être intéressant à recueillir ;

- Elles sont susceptibles d'avoir des opportunités foncières et/ou immobilières qui peuvent servir le projet ;
- Elles peuvent soutenir financièrement le projet (ou via une mise à disposition de locaux) ;
- Leur soutien politique peut être non-négligeable dans la démarche de plaidoyer auprès des services de l'Etat et autres autorités de tutelle, ainsi qu'auprès du voisinage.

- Dialoguer avec les autres partenaires du secteur AHI

Afin que le projet d'évolution de l'offre soit cohérent avec la programmation territoriale et les stratégies des autres acteurs locaux du secteur AHI, il paraît important que la structure gestionnaire puisse engager un dialogue avec ses 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.

Par ailleurs, en amont ou pendant la conduite du projet, il paraît toujours profitable d'engager une dynamique d'échanges avec d'autres structures qui portent une démarche similaire ou l'ont déjà terminée. Leurs retours d'expérience doivent permettre de comparer les choix stratégiques, le montage financier, les partenariats qui ont été privilégiés, et aider ainsi à 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 Fédération, à l'instar des discussions qui ont pu avoir lieu dans le cadre du plan d'accompagnement.

- Se rapprocher des partenaires des autres secteurs pour décloisonner le projet

La logique de transformation de l'offre telle qu'elle se conçoit aujourd'hui amène à inventer *« de nouvelles pratiques […] au sein d'organisations désectorisées et décloisonnées »*[14]. Cela implique de sortir d'une approche par secteur et de coopérer avec des acteurs d'autres « filières », qu'il s'agisse du secteur sanitaire, médico-social, de l'insertion professionnelle, du logement social, ou encore du sport, de la culture, etc.

Dans ce contexte, les associations du secteur AHI qui entament une démarche de transformation de l'offre ont tout avantage à se mettre en lien avec des acteurs d'autres champs d'intervention dès le début de la réflexion, pour justement identifier des articulations et développer de la transversalité. L'enjeu est de pouvoir imaginer une offre qui mobilise des compétences pluridisciplinaires au service des personnes accompagnées (cf. fiche n°3 - *Mieux coordonner les activités concourant à l'accompagnement global des personnes*).

Exemples représentatifs

- L'association Solen est allée rencontrer d'autres structures du département qui ont conduit récemment un projet d'humanisation. La structure est par ailleurs très en lien avec la commune où sont implantés ses locaux.
- Acoléa est en lien avec la Métropole de Lyon et d'autres acteurs du logement pour éventuellement imaginer un lieu mixte logement / hébergement sur la parcelle dont est propriétaire l'association.

[14] « Transformation de l'offre : ça veut dire quoi ? », *Union sociale,* N°336, Avril 2020, p. 16.

- Nouer des partenariats locaux (associations, habitants) pour ouvrir l'établissement sur son environnement extérieur

Dans le cadre des réflexions sur la dés-institutionnalisation, l'un des enjeux souvent souligné est celui de pouvoir diminuer voire supprimer la barrière existante entre le « dedans » et le « dehors », l'établissement et son environnement. **Le caractère « ouvert » de l'établissement est en effet un levier important en termes d'intégration sociale, pour les personnes accompagnées**.

Cette ouverture peut se faire dans un double mouvement :

- L'établissement peut informer et accompagner les personnes accueillies, afin qu'elles fassent leurs démarches à l'extérieur avec le plus d'autonomie possible, qu'elles participent à la vie sociale, culturelle et citoyenne du territoire, ou encore qu'elles bénéficient des équipements de « droit commun » accessibles à l'échelle du quartier / de la commune, etc.
- L'établissement peut aussi se mettre en capacité d'accueillir des interventions extérieures sur des thématiques d'intérêt pour les personnes accueillies, ou encore d'ouvrir ses locaux pour qu'ils bénéficient à d'autres catégories d'usagers.

Pour ce faire, l'établissement doit être en mesure d'initier et d'animer des liens avec l'extérieur, qu'il s'agisse d'associations, d'habitants du quartier, dès le stade amont de l'élaboration du projet. Ce lien n'est pas toujours aisé à développer, notamment quand l'établissement n'est pas encore créé ou que son implantation est récente. L'implantation d'un établissement d'hébergement pour personnes en situation de précarité peut en effet être associée à des représentations négatives. Il est donc important de réfléchir à une **stratégie de communication et de sensibilisation, liée à l'implantation du projet et/ou son évolution.** De plus, les habitants et associations du quartier peuvent aussi souhaiter exprimer des attentes vis-à-vis de ce lieu nouveau ou restructuré, par exemple sur la possibilité de rendre certains espaces accessibles à des usagers extérieurs à l'établissement. Suite au montage de l'opération, la période de travaux peut générer des nuisances qu'il est nécessaire de prévenir et accompagner. Enfin, après la phase de travaux, il est nécessaire de réfléchir aux modalités qui peuvent permettre la création de liens durables avec le voisinage, via notamment la mise en place d'actions partenariales avec les acteurs du quartier (équipements publics, associations locales, acteurs culturels, etc.).

Exemples représentatifs

- Le Relais Ozanam envisage de créer un espace « tiers lieux » en rez-de-chaussée de son CHRS, ouvert aux associations, afin de favoriser l'ouverture de la structure sur son environnement, et vice-versa.
- A Lyon, le CHRS Riboud (devenu CHRS Bell'Aub) a créé un espace en rez-de-chaussée, sur rue, qui pourra être investi par des partenaires du quartier, des ateliers ouverts à des personnes de l'extérieur, des projections ou expositions issues de projets menés en interne, etc. La programmation du lieu reste à définir, mais l'idée est bien d'avoir un espace ouvert sur l'extérieur, accessible aussi bien aux hébergés qu'aux voisins.
- Dans la Drôme, le comité D-Base (collectif de personnes concernées coordonné par une travailleuse sociale) se mobilise dans le cadre du Logement d'abord pour conforter l'accès au logement des personnes. Suite à une enquête sur le Logement d'abord menée avec le soutien de la Fondation Abbé Pierre, la solitude des personnes relogées a été identifiée comme problématique majeure. L'association porte aujourd'hui un projet de parrainage, pour que les personnes qui accèdent au logement puissent être mises en relation avec un parrain, habitant

déjà le secteur. Ce parrain peut être un relais vers les associations locales, centres-sociaux, etc., et peut aider plus largement le nouvel arrivant dans sa découverte du quartier.

S'entourer de partenaires techniques pour bénéficier d'un soutien en matière d'ingénierie

Un projet de transformation de l'offre avec un volet d'intervention sur le bâti nécessite des compétences techniques multiples, tant sur le volet technique (respect des normes architecturales, environnementales, sanitaires, de sécurité, etc.), que sur le volet juridique (permis de construire, conventionnement avec les partenaires ou bailleurs, etc.) et financier (plan de financement) du montage de l'opération. Les **associations du secteur AHI, et notamment les structures de petites et moyennes tailles, ont rarement des compétences de maîtrise d'ouvrage internalisée**, alors qu'une expertise technique est nécessaire dès le stade du cahier des charges et des premiers chiffrages de l'opération.

Quand elles ne disposent pas des ressources ni de l'expertise pour monter l'opération, les associations gestionnaires, qu'elles soient titulaires ou non d'un droit réel, peuvent recourir à un tiers pour la maîtrise d'œuvre et/ou la maîtrise d'ouvrage. **Elles peuvent notamment s'appuyer sur l'expertise des bailleurs sociaux**, dont les interventions sur le bâti ou la construction de nouveaux locaux sont le cœur de métier, et qui par ailleurs peuvent avoir des liens « privilégiés » avec les acteurs de l'AHI.

Le partenariat avec les bailleurs sociaux

Si le logement social est bien le domaine d'activité premier des bailleurs sociaux, la loi Elan a ouvert la voie à un élargissement de leurs compétences et à une diversification de leurs métiers. Les bailleurs peuvent désormais exercer leurs compétences en matière de construction, d'acquisition, de vente et de mise en location d'équipements locaux d'intérêt général ou de locaux à usage commercial ou professionnel. Ils peuvent exercer aussi bien le métier d'aménageur que celui d'investisseur, de constructeur, ou de gestionnaire[15]. C'est ce qu'explique ainsi un bailleur interrogé : *« on a au service patrimoine une maîtrise d'ouvrage et on élargit nos compétences en allant construire des gendarmeries, des EHPAD, et aussi des structures d'hébergement ».*

L'hébergement n'étant pas le cœur de métier des bailleurs, le travail sur la définition des besoins et le projet social de la structure relève bien de l'association gestionnaire à l'initiative du projet (en lien avec ses autorités de tutelle). Le volet construction / montage d'opération est, par contre, assuré par le bailleur.

L'établissement d'une convention entre bailleur et structure gestionnaire en amont de la phase opérationnelle du projet permet de bien préciser les objectifs de la programmation, les étapes de l'opération et son calendrier, les modalités de recrutement de l'architecte, les obligations de chaque partie, etc. La redevance notamment doit faire l'objet d'une vigilance particulière au sein de l'accord.

Le partenariat avec un bailleur peut aider à renforcer la « solidité » du projet et ainsi à être davantage force de conviction auprès des services de l'Etat. Comme le résume un bailleur interrogé, *«plus on travaille ensemble, plus on est reconnu et plus on fait valoir qu'on maitrise [auprès de l'Etat] ».*

Le partenariat avec un bailleur permet aussi à l'association gestionnaire de ne pas faire de demande de maîtrise d'ouvrage d'insertion, un agrément nécessaire à obtenir si la structure gestionnaire souhaite être le maître d'ouvrage de l'opération. Comme le formule une association, le fait de s'appuyer sur le partenariat avec un bailleur *« fait gagner du temps et dégage des enjeux administratifs, alors qu'on n'a pas de compétences internes sur le suivi des travaux ».*

Enfin, pour que la relation partenariale perdure après la phase de travaux, il est possible de s'appuyer sur plusieurs outils (carnet d'entretien, convention, grille de répartition des obligations) pour faciliter les

[15] Voir l'article : « Nouvelles compétences des bailleurs sociaux : quelle place dans l'échiquier communal ? », Pays et quartiers de Nouvelle-Aquitaine, accessible au lien suivant : https://pqn-a.fr/quels-enjeux-autour-de-la-maitrise-douvrage-sociale-en-territoires-detendus/

échanges. De même, des rencontres sur le site chaque année peuvent permettre de faire le point sur l'utilisation du bâtiment et l'occupation des locaux, le montant de la PCRC (Participation pour couverture du renouvellement des composants) cumulée et des dépenses effectuées, les besoins d'intervention technique et la programmation des travaux (plan d'entretien) prévisionnelle à 5 ans, etc.

Ressources complémentaires :

- Guide publié par l'Unafo et l'USH AURA Hlm sur les outils de partenariat entre gestionnaires de résidences sociales et propriétaires bailleurs sociaux
- Guide publié par l'URHAJ Auvergne-Rhône-Alpes et l'USH AURA Hlm sur les outils de partenariat entre FJT et bailleur sociaux

Exemples représentatifs

A l'échelle du plan d'accompagnement, plusieurs structures ont ainsi noué des liens avec un bailleur social pour monter leur projet :

- C'est par exemple le cas de Solen, en Ardèche, qui entame la construction de nouveaux locaux en partenariat avec le bailleur social Ardèche Habitat. L'association sera à terme propriétaire des locaux construits par Ardèche Habitat.
- Pour l'association des Bartavelles en Haute-Savoie, ce partenariat avec le bailleur social existe depuis les débuts de la création de la structure dans les années 1980 : la structure est locataire des locaux construits par un bailleur social local, SA Montblanc. Si le partenariat existait déjà en soit, la structure a dû être force de proposition pour convaincre SA Montblanc de s'impliquer dans un nouveau projet d'humanisation, qui intervient tôt au regard de l'ancienneté relative des bâtiments, dont le coût n'a pas encore été totalement amorti.

2. *Animer le lien avec les partenaires tout au long du projet*

L'animation des partenaires se fait sur le temps long du projet, des débuts « exploratoires » à la phase plus opérationnelle. Il faut prévoir d'y dédier du temps et des ressources humaines :

- En amont du stade opérationnel du projet, il est important d'identifier les partenaires qui peuvent être impliqués, et à quel titre, afin de déterminer précisément le rôle et les responsabilités de chacun, à chaque étape. De plus, le fait d'amorcer un dialogue dès la phase de réflexion peut permettre d'enrichir la démarche et de faciliter à terme la conduite du projet.
- Pendant toute la durée du projet, afin de pouvoir s'appuyer sur un réseau partenarial solide, il faut prévoir de communiquer et d'échanger à échéances régulières avec les partenaires mobilisés. Il peut à ce titre être intéressant de mettre en place un comité de pilotage 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.
- Enfin, en fin de projet, il peut s'avérer utile de prendre un temps de bilan avec les partenaires pour faire le point sur les points de réussite de la démarche partenariale et les pistes d'amélioration éventuelles.

Le tableau ci-dessous illustre les grandes étapes d'un projet d'humanisation et d'évolution de l'offre, et le rôle des différents partenaires et parties prenantes à chacun de ces moments.

Elaboration du projet – phase amont : 18 à 36 mois → *Phase opérationnelle aval : 12 à 18 mois*

ELABORATION DU CAHIER DES CHARGES

- S'associer avec des partenaires techniques pour renforcer la solidité du projet et convaincre plus facilement ses autorités de tutelle de l'intérêt de la démarche

SUIVI DE L'OPÉRATION

- Mobilisation des partenaires sur le temps long : communication régulière sur l'avancée du projet, les ajustements éventuels

RÉFLEXION SUR LE PROJET

- Amorcer un dialogue avec les autorités de tutelle
- Consulter les partenaires du secteur AHI pour des retours d'expérience
- Se rapprocher de partenaires d'autres secteurs pour « décloisonner » son offre
- Impliquer les collectivités locales et les acteurs du territoire en amont du projet

MONTAGE DE L'OPÉRATION

- Chiffrer l'opération et identifier le montage économique le plus favorable, en lien avec les partenaires techniques
- Identifier des partenaires financiers potentiels
- Bien répartir les responsabilités entre les différents acteurs impliqués dans le montage technique de l'opération

FINALISATION DU PROJET

- Bilan du projet / évaluation en lien avec les partenaires

Partie 3 : quelques étapes importantes pour conduire son projet de transformation dans de bonnes conditions

Fiche n°7 : s'appuyer sur le projet d'établissement pour définir l'évolution de son offre

Le constat :

Les établissements du secteur AHI occupent fréquemment des locaux « subis » plutôt que « choisis », du fait de leur caractère inadapté et/ou vieillissant. Il peut s'agir d'un patrimoine dont les associations ont hérité sans toujours avoir le moyen de le réhabiliter, ou de locaux loués ou mis à disposition, ce qui limite les capacités d'intervention des structures.

Au regard des coûts d'une opération de réhabilitation / restructuration, les organismes gestionnaires n'ont pas toujours les moyens d'engager des travaux pour améliorer le cadre de vie et de travail des personnes accueillies et des équipes. Quand une opportunité financière se présente (par exemple, dans le cadre du plan de relance en 2021, les crédits de l'ANAH ont été augmentés) ou que la nécessité de transformer les locaux ou d'en changer devient impérieuse, l'attention des gestionnaires va se focaliser sur le projet architectural et le montage de l'opération immobilière. Les questions techniques, juridiques et financières liées à l'opération peuvent rapidement concentrer l'énergie des responsables d'établissements, au risque que ces derniers mettent de côté la dimension sociale et organisationnelle du projet, au moins temporairement.

Dans ce contexte, le futur bâtiment tend aussi à concentrer les attentes des équipes et des personnes accueillies, et le bâti finalement livré peut entraîner des déceptions si les résultats ne sont pas à la hauteur des besoins exprimés. Or, les évolutions architecturales ne peuvent pas apporter toutes les réponses aux problématiques constatées dans le fonctionnement d'un établissement. Bien plus, le lancement d'une opération sur le bâti sans avoir eu en amont une réflexion sur le projet social de l'établissement peut aboutir à des décalages voire une inadéquation entre les réalisations architecturales -qui s'inscrivent dans le temps long- et l'évolution du fonctionnement de l'établissement (organisation des équipes, modalités d'accueil et d'accompagnement des personnes, etc.).

Les enjeux

Les enjeux relatifs au projet social dans le cadre d'une démarche d'évolution de l'offre sont décrits plus en détails dans les trois premières fiches[16] (respects des droits des personnes, mises en œuvre du Logement d'abord, accueil inconditionnel, déploiement d'un accompagnement global et adapté). Néanmoins, il paraissait important de revenir dans une fiche dédiée sur l'élaboration du projet social au regard des orientations programmatiques existantes, et sa traduction en interventions concrètes. Tout l'enjeu de la démarche de transformation est de réussir à identifier des pistes d'action (architecturales, organisationnelles) au service du projet social de la structure.

[16] Fiche n°1 : Améliorer la qualité de l'accueil dans le respect des droits des personnes et des principes du Logement d'abord ; Fiche n°2 : Repenser ses prestations au regard des besoins évolutifs et diversifiés des publics accueillis ; Fiche n°3 : Construire un modèle d'intervention permettant une approche globale de l'accompagnement.

Les questions à se poser en amont :

- Quelle continuité de mon projet d'établissement au regard de mon projet associatif ? Faut-il qu'il évolue du fait de nouvelles orientations dans mon association ?
- En quoi est-ce que l'architecture de mes locaux influence le fonctionnement de mon établissement aujourd'hui ? Quels sont les points que j'identifie comme bloquants et qui nécessiteraient une évolution dans le cadre d'une transformation de mon offre ?
- Quelles sont les grandes évolutions identifiées pour mon projet d'établissement dans les années à venir ? Comment cela va-t-il se traduire sur le plan organisationnel et architectural ?

Les recommandations :

1. (Ré)interroger le projet d'établissement avant de s'engager dans une démarche de transformation de l'offre

Requestionner son projet d'établissement de manière prospective

Les différentes structures ayant participé au plan d'accompagnement ont eu tendance à questionner leur projet d'établissement après s'être lancées dans un projet architectural (humanisation des locaux, nouvelles constructions, etc.). Il semble nécessaire de contrebalancer dans la mesure du possible cette logique **en ayant en amont de tout travaux une réflexion sur le fond du projet associatif et l'actualité du projet d'établissement**. Du réexamen des priorités d'actions et axes d'évolution existants peuvent découler des besoins en matière de rénovation / restructuration des locaux, ou des changements plus importants (déménagement, passage du collectif au diffus, etc.). Cette première étape de diagnostic du projet d'établissement et d'identification des évolutions souhaitées doit permettre de **mettre en cohérence les orientations du projet social, la stratégie de transformation de l'offre, et les adaptations ou restructurations nécessaires sur le plan architectural.**

Le projet d'établissement

Le projet d'établissement est la traduction opérationnelle du projet associatif de la structure (qui peut regrouper plusieurs établissements), dont la dimension est plus politique. Le projet d'établissement est défini par le Code de l'action sociale et des familles, à l'article L. 311-8 :

> *« Pour chaque établissement ou service social ou médico-social, il est élaboré un projet d'établissement ou de service, qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement. […] Ce projet est établi pour une durée maximale de cinq ans après consultation du conseil de la vie sociale ou, le cas échéant, après mise en œuvre d'une autre forme de participation. […] ».*

La réflexion sur le projet d'établissement permet de cerner les évolutions qui peuvent être souhaitables, notamment au regard des obligations de la loi du 2 janvier 2002 concernant les droits et libertés des usagers (droit à un accompagnement adapté, respect de la dignité et de l'intimité, droit à l'autonomie et à la protection, droit au respect des liens familiaux, etc.)[17] (cf. fiche n°1 *Rendre effectifs les droits des personnes et rendre concrets les principes du logement d'abord*). Ce temps de réflexion et de diagnostic sur le projet d'établissement peut permettre de mieux comprendre l'impact actuel des locaux sur l'organisation, et d'identifier les changements qu'il serait nécessaire d'apporter sur le

[17] Cf. Charte des droits et libertés des personnes accueillies : https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/EXE_A4_ACCUEIL.pdf

plan architectural au regard des orientations du projet social. Plus généralement, il est nécessaire pour élaborer la stratégie de transformation de l'offre dans laquelle l'établissement souhaite s'engager.

S'appuyer sur les outils existants pour mettre à jour le projet d'établissement

Pour s'engager dans cette réflexion sur le projet d'établissement, il est possible de s'appuyer sur plusieurs outils qui concernent avant tout les établissements sociaux et médico-sociaux définis par l'article L. 312-1 du CASF. A l'échelle des établissements du secteur AHI & DNA, cela concerne les CHRS, mais aussi les LHSS, les LAM, les ACT, les centres maternels, les CADA.

Ces établissements ont déjà pu réaliser ou être actuellement engagé dans une actualisation de leur projet d'établissement, via une démarche d'évaluation interne ou externe. De fait, les résultats des évaluations peuvent être particulièrement utiles pour définir de nouveaux objectifs pour le projet d'établissement et construire un plan d'actions[18]. Dans ce cadre, si un projet d'humanisation, de déménagement, d'agrandissement, etc. est identifié en tant qu'action prioritaire, il sera mis en cohérence avec les autres actions identifiées, au sein d'une stratégie d'ensemble d'évolution de l'offre.

Le projet d'établissement peut être mis en réflexion également dans le cadre du diagnostic partagé[19] élaboré en amont de la signature d'un CPOM. Ce diagnostic permet d'identifier les axes d'amélioration qui seront retranscrits sous forme d'objectifs dans le contrat. Ces objectifs posent le cadre stratégique d'évolution de la structure pour les années à venir, et tout particulièrement concernant la transformation de l'offre.

Dans le sens inverse, le diagnostic CPOM ou le lancement d'une évaluation peuvent lancer une dynamique de réflexion sur le projet social, la stratégie de transformation de l'offre et sa « déclinaison » architecturale.

Dans le cadre des CPOM comme dans celui de la démarche d'évaluation, la participation des personnes accompagnées doit être recherchée, de même que l'association des équipes. Le croisement de leurs points de vue et le recueil de leurs attentes est indispensable pour la réussite du projet de l'établissement sur la durée. Il en va de même pour l'élaboration plus spécifique du projet architectural (transformation/humanisation). (cf. fiches n° 4 et 5). De manière plus générale, la démarche de révision du projet social et de définition d'une nouvelle stratégie doit pouvoir rassembler toutes les parties prenantes de l'établissement (cf. fiche n°6 – *Impliquer ses partenaires tout au long de la démarche de projet*).

2. *Inscrire le projet d'établissement dans les dynamiques du territoire et les orientations nationales*

La révision du projet social doit également s'effectuer au regard des besoins du territoire et des orientations à l'œuvre dans le secteur AHI. La programmation de places dans le cadre d'un projet de transformation doit ainsi s'effectuer en fonction des schémas de planifications concernés (PDALHPD, PLH, Projet régional de santé (PRS) / Schéma Régional de Santé, etc.)

[18] Le nouveau cadre de l'évaluation pour les ESSMS, qui devrait entrer en vigueur au 1er janvier 2022, ne devrait pas changer cette logique en profondeur : si les évaluations internes devraient être supprimées de manière formelle, les établissements seront toujours invités à œuvrer en faveur d'une amélioration continue de la qualité et à procéder en ce sens à des auto-évaluations tout au long de la durée de leur autorisation.

[19] La Fédération conseille également en parallèle du diagnostic partagé, qui est porté dans les annexes du contrat, de réaliser un autodiagnostic à visée interne.

Des enjeux de transformation de l'offre spécifiques dans le cadre des CPOM

Dans le cas où l'association a signé ou est en cours de négociation d'un CPOM CHRS (L.313-11 du CASF), les enjeux de transformation de l'offre sont au centre des discussions entre l'organisme gestionnaire et l'autorité de tarification (par exemple, transformation de l'offre de places HU en places CHRS, passage d'un CHRS collectif en diffus, ou en hors-les-murs, etc.). De plus, la loi Elan a acté l'opposabilité des PDALHPD dans le cadre des CPOM : autrement dit, l'autorisation de nouvelles places de CHRS est conditionnée à la compatibilité du projet d'établissement avec les besoins en matière d'offre territorialisés et objectivés dans le PDALHPD. L'incompatibilité avec le PDALHPD devient un motif de retrait de l'habilitation à l'aide sociale pour les CHRS. Le passage sous statut CHRS de places auparavant sous le régime de la déclaration peut donc s'accompagner d'une modification du public accompagné[20].

Dans tous les cas, **les évolutions envisagées dans le projet d'établissement sont nécessairement tributaires des orientations des politiques publiques pour le secteur AHI**. Dans le cadre du Logement d'Abord, les objectifs recherchés aujourd'hui sont avant tout de favoriser l'autonomie des personnes et de leur offrir des conditions d'hébergement qui se rapprochent le plus possibles des normes du logement. (voir fiche 1 *-Rendre effectifs les droits des personnes et rendre concrets les principes du logement d'abord*). Sur le volet social, c'est le développement d'une logique d'aller vers et d'accompagnement hors-les-murs qui est soutenue.

Ainsi, dans le cadre du projet d'établissement, les projets de transformation de l'offre avec ou sans volet d'humanisation doivent nécessairement s'inscrire dans ces orientations « programmatiques » :

- **pour des raisons réglementaires** : ils doivent en effet 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 ;
- **pour garantir la pertinence du projet à long terme,** au risque sinon d'aboutir à une offre à « contre-sens » des pratiques et besoins des équipes et des personnes accueillies.

3. Traduire les orientations du projet d'établissement en propositions architecturales et organisationnelles

Le travail de révision du projet social et de prise en compte des besoins du territoire doit permettre d'identifier les différentes actions à mettre en œuvre pour que la stratégie de transformation de l'offre soit cohérente avec le projet de l'établissement. Dans ce cadre-là, l'architecture est bien au service du projet de l'établissement : c'est au projet défini en amont qu'il revient de « structurer » les évolutions à venir sur le plan du bâti et pas l'inverse.

Les grandes évolutions du projet social de l'établissement peuvent relever de plusieurs registres :

- **Un changement dans le profil des publics accueillis,** au regard des besoins du territoire objectivés dans les documents de programmation ;
- **Des évolutions du règlement de fonctionnement** pour garantir un meilleur respect des droits et libertés des personnes accueillies ;
- **Une organisation des lieux dans une logique logement d'abord** et/ou qui est plus propice à des actions d'animation collective.

[20] Pour plus de détails, voir le décryptage de l'arrêté du 25 novembre 2019 mis en ligne par la Fédération : https://www.federationsolidarite.org/wp-content/uploads/2021/05/FAS_De%CC%81cryptage-CPOM-version-actualise%CC%81e.pdf

Ces grandes évolutions peuvent ensuite avoir des traductions architecturales :

- **Mise en place de nouveaux aménagements pour répondre aux changements intervenus dans les catégories de publics accueillis :** par exemple, création d'un espace parents/enfants pour travailler davantage le sujet de la parentalité dans le cadre d'un accompagnement global ; création d'espaces modulaires adaptables à une diversité de profils ; ou encore, création d'un chenil pour accueillir des publics avec leurs animaux de compagnie.
- **Aménagement d'espaces collectifs pour faciliter le travail d'animation et le lien social** entre personnes accueillies,
- **Individualisation des espaces de vie privés** : transformation des chambres collectives en studio, aménagement de chambres individuelles avec sanitaire et cuisine, pour se rapprocher des normes du logement,
- **Accessibilité des locaux** : création de places PMR pour accueillir les personnes handicapées ou ayant des difficultés à se déplacer, aménagement des espaces pour prendre en compte les inégalités de genre et favoriser l'organisation de la mixité dans les centres[21], etc.

A noter que les réponses architecturales peuvent être multiples ou nécessiter des arbitrages. De plus, elles sont souvent durables (sauf en cas de projets temporaires), d'où la nécessité d'un temps de « maturation » incompressible pour réfléchir aux objectifs visés et à la manière dont ils peuvent se traduire en termes architecturaux.

Enfin, les solutions architecturales impliquent souvent des changements organisationnels qu'il faut aussi anticiper : les changements ne peuvent se résumer à une « simple » question de travaux à réaliser.

Elaborer un projet « souple » et évolutif pour mieux anticiper les impacts organisationnels

Les projets de transformation qui comportent des travaux d'humanisation ou plus généralement des interventions sur le bâti s'inscrivent sur le temps long. Il peut de ce fait y avoir un décalage entre les ambitions initiales du projet, et les besoins & attentes au moment où celui-ci est finalisé. A ce titre, il paraît important d'avoir une démarche itérative et de pouvoir réinterroger les intentions du projet tout au long de l'élaboration du cahier des charges, avant d'entrer dans une phase opérationnelle qui par nature « fige » les réalisations. Pour éviter ce côté figé et permettre au projet d'être souple et adaptable, certaines structures font le choix d'anticiper des évolutions dans les publics accueillis, dans les pratiques d'accompagnement, etc. Elles privilégient en conséquence l'option de logements modulaires, qui pourront s'adapter à des besoins en cours de diversification (familles avec enfants, publics vieillissants, etc.), et/ou qui pourront être restructurés sans engager des travaux complexes.

Par ailleurs, les interventions sur le bâti visent des évolutions organisationnelles qui doivent être bien anticipées et accompagnées. Quand ces changements induits par les nouveaux locaux ne sont pas anticipés voire non-souhaités, l'appropriation des lieux peut être plus complexe. Des éléments à première vue anodins (par exemple, une moindre visibilité des bureaux des travailleurs sociaux, un caractère impersonnel des locaux, une entrée qui n'implique plus de passer par un hall d'accueil, etc.) sont autant d'aspects qui peuvent ne pas faciliter l'arrivée dans des locaux neufs ou rénovés, pour l'équipe comme pour les personnes hébergées, et limiter ainsi l'atteinte des objectifs visés par le projet social.

Exemples représentatifs

- L'association Solen a identifié que l'amélioration des conditions de travail des équipes de salarié.e.s était un des objectifs importants du projet de l'établissement. Cet objectif s'est

[21] Cf. projet « Un abri pour toutes » porté par la Fédération des acteurs de la solidarité et la Fondation des femmes. Rapport final accessible ici : https://fondationdesfemmes.org/fdf-content/uploads/2021/10/uapt-rapport-3-precos-web.pdf

traduit dans le projet d'humanisation en cours d'élaboration par une attention portée au fait d'avoir davantage d'espaces communs mais aussi par la création de bureaux pour les travailleurs sociaux. On voit donc ici que pour un même objectif, l'amélioration des conditions de travail des équipes d'intervenants sociaux, peut se traduire par différentes actions.

- L'association des Bartavelles a souhaité d'améliorer la qualité de vie des personnes hébergées dans son établissement, aujourd'hui vieillissant. Cet objectif s'est traduit par un projet d'humanisation « type », avec individualisation des chambres, qui disposeront à terme de sanitaires et d'une petite cuisine. Néanmoins, dans la perspective de continuer à offrir une qualité d'accompagnement aux personnes hébergées, la structure aimerait conserver une cuisine collective, les repas partagés étant un support de lien social et un levier pour l'accompagnement. Cela pourrait entraîner des surcoûts dont il faudra tenir compte dans le modèle économique de l'établissement ainsi reconfiguré. Le maintien d'une cuisine collective en complément de cuisines individuelles n'est pas garanti sur le long terme et nécessitera peut-être un arbitrage.
- Les Bartavelles souhaitent également développer une offre médico-sociale, via la création de places de LHSS. Ces derniers peuvent avoir un impact sur le bâti (quelles sont les chambres susceptibles d'être mobilisées pour le dispositif ? sont-elles aux normes PMR et d'hygiène ?) mais aussi sur le fonctionnement des équipes et des dispositifs (y a-t-il une mutualisation possible des soignants du LHSS avec l'équipe du CHRS ? y a-t-il des porosités entre le public du CHRS et celui du LHSS ?).
- Le Relais Ozanam a fait le constat que les locaux de son CHRS n'étaient pas adaptés aux besoin du public accueilli aujourd'hui, uniquement des familles, qui se retrouvaient de ce fait souvent en situation de sur-occupation, sur des durées parfois très longues. Les logements actuels ne sont pas non plus adaptés pour les personnes à mobilité réduite, alors même qu'une partie du public hébergé présente des problématiques de santé. Les travaux d'humanisation devraient aboutir à des espaces pensés de façon modulable, afin de s'adapter plus facilement aux besoins actuels et futurs des personnes accueillies.

Fiche n°8 : trouver le bon modèle économique pour monter son opération

Le constat :

Une fois qu'un premier cahier des charges du projet architectural a été défini, en cohérence avec les orientations du projet social de l'établissement (cf. fiche n°7, *Relier le projet de transformation avec le projet associatif global*), il faut ensuite pouvoir chiffrer le coût de l'opération et mettre en place un plan de financement adéquat. Or, quand les projets de transformation de l'offre impliquent des interventions sur le bâti, ils peuvent être à la fois complexes à élaborer et coûteux à financer. Face à l'ampleur des coûts et au temps nécessaire pour monter l'opération, la structure gestionnaire peut parfois être confrontée au risque de devoir réduire ses ambitions, de reporter le calendrier initial, voire d'abandonner complètement l'opération si elle rencontre trop de difficultés.

Dans ce contexte, le fait de pouvoir s'appuyer sur des éléments de méthode pour trouver un modèle économique adapté au projet et à l'association paraît particulièrement important. Le montage de l'opération est en effet une phase particulièrement cruciale, qui peut nécessiter l'appui d'une expertise extérieure quand la structure gestionnaire ne dispose pas des ressources en interne.

L'analyse des contraintes financières avec lesquelles doit composer l'organisme gestionnaire en particulier est essentielle, de même que la prise en compte des spécificités du statut juridique de l'établissement visé par le projet de transformation. Ces éléments doivent ensuite être mis en regard avec les coûts envisagés de l'opération. C'est suite à ce travail de diagnostic qu'il est ensuite possible de réfléchir au montage financier le plus pertinent et à la mobilisation des partenaires financiers (cf. fiche n°9, *Co-financer son projet de transformation via des fonds publics et privés*).

Les enjeux

Pour l'association, l'enjeu est d'être en capacité d'élaborer un montage d'opération qui lui permette de mener à terme le projet sans mettre en difficulté le fonctionnement de l'établissement voire de l'association. En particulier, 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 ou des frais de participation en hausse. Il s'agit donc d'identifier le meilleur montage sur le plan financier & juridique, au regard de la situation économique de la structure, de la nature du projet et du coût de l'opération.

Les questions à se poser en amont :

- Quel est mon statut actuel (le régime juridique de mon activité, mon statut d'occupation des murs, etc.) ? Est-ce que ces paramètres sont amenés à évoluer dans le cadre du futur projet ?
- Quel est le coût total du projet ? Quelle proportion du coût suis-je en mesure d'assumer (fonds propres, emprunts, etc.) ? Suis-je en capacité de réaliser cet investissement seul ou faut-il que je passe par un intermédiaire (par exemple, un bailleur social) ?
- Quelles sont les charges qui vont diminuer voire disparaître, celles qui à l'inverse vont augmenter / apparaître dans le cadre du futur projet (fluides, restauration, etc.) ?
- Quelle expertise ai-je à disposition en interne pour mener à bien une analyse financière de ma structure, évaluer les coûts du projet et monter l'opération (au niveau du conseil d'administration par exemple, ou de mes services techniques) ?

- Quels sont les partenaires / institutions que je peux solliciter au cas où je ne bénéficie pas de cette expertise interne ? (par ex. cabinet comptable, acteur spécialisé dans l'accompagnement des structures de l'ESS, bailleur social, fédération/tête de réseau, …)

Les recommandations :

1. Connaître les implications de son statut juridique

Le cadre juridique de l'activité

Selon le statut de l'établissement, la structure gestionnaire ne va pas disposer des mêmes sources de financement, ni faire face au mêmes contraintes.

- Le régime des activités autorisées : des financements garantis sur le long terme et la nécessité de faire valider les investissements dans le cadre du plan pluriannuel d'investissement

L'autorisation est le régime classique des établissements sociaux et médico-sociaux. A l'échelle du secteur AHI, les activités autorisées sont mentionnées au 8° de l'article L.312-1 du Code de l'action sociale et des familles. Les CHRS sont le principal type d'ESSMS du secteur AHI, mais il peut y avoir également d'autres dispositifs autorisés : les accueils de jour, les maraudes, les SIAO, ou encore les ateliers d'adaptation à la vie active.

Le régime de l'autorisation donne des gages de stabilité pour l'établissement, notamment car il permet un fonctionnement renouvelable pour 15 ans et garantit un financement sécurisé sur le temps long, via la dotation globale de fonctionnement. Le plan d'économies sur les CHRS à l'œuvre depuis 2018, avec la mise en place des tarifs plafonds depuis 2018 et le plan d'économies de 57 millions d'euros sur quatre ans, a toutefois fortement fragilisé leur modèle économique. La convergence tarifaire négative, suspendue en 2020 du fait de la crise sanitaire, a repris en 2021, même si sa mise en œuvre est en partie atténuée par des crédits compensatoires mais non renouvelables.

Le plan pluriannuel d'investissement des établissements autorisés

Les établissements autorisés doivent élaborer un plan pluriannuel de financement, qui permet de prévoir sur le long terme les flux de trésorerie et d'anticiper en conséquent les éventuelles difficultés financières. Il s'agit d'un document obligatoire qui comprend notamment les prévisions d'investissements et leur financement, ainsi que le remboursement des emprunts. Le plan pluriannuel doit faire l'objet d'une présentation distincte des propositions budgétaires de l'établissement (article R. 314-17 du CASF).

Par ailleurs, les programmes d'investissement des établissements autorisés doivent être approuvés par l'autorité de tarification, de même que leurs plans de financement et les emprunts dont la durée est supérieure à un an (R. 314-20 du CASF). En cas de modifications entraînant une augmentation des charges d'exploitation, celles-ci doivent également être approuvées par l'autorité de tarification. Le plan pluriannuel d'investissement (PPI) est établi sur une durée de 5 ans et doit être conforme au projet de l'établissement. Il n'est toutefois obligatoire qu'au-delà d'un certain seuil : les établissements et services dont la valeur brute des investissements inscrite au bilan est inférieure à 300 000 € sont dispensés de PPI (voir article R314-17 du CASF)[22].

Il faut donc retenir que les projets d'investissement des établissements autorisés doivent faire l'objet d'une validation « officielle » par l'autorité de tarification, selon un certain formalisme défini dans le CASF. En l'absence d'assentiment de l'autorité de tarification, la structure est contrainte de réviser son projet.

[22] En application du premier alinéa de l'article L. 612-4 du code de commerce, les établissements et services sociaux et médico-sociaux, dont l'actif immobilisé brut est inférieur à deux fois le montant fixé (le décret d'application D 612-5 du Code de Commerce fixe ce seuil à 306 000€), ne sont pas tenus d'établir un plan pluriannuel d'investissement.

Exemple représentatif

L'association Solen a rencontré des difficultés à voir son projet d'investissement validé par son autorité de tutelle : le PPI de l'association n'a pas été approuvé par la DDETSPP de l'Ardèche, à la fois parce que cette dernière souhaitait mieux comprendre le projet pour accompagner le PPI, et également à cause d'une erreur comptable qui faisait démarrer les remboursements trop tôt. L'association est de ce fait dans l'obligation de présenter un nouveau PPI pour voir son projet validé et se lancer dans le montage de l'opération. Dans le cadre d'un projet nécessitant des investissements importants, le travail de conviction de l'autorité de tarification est donc essentiel pour permettre le passage de la phase « projet » à la phase opérationnelle (cf. fiche 6, *Impliquer ses partenaires tout au long de la démarche de projet*).

- Les autres régimes existants pour les structures d'hébergement

Un nombre important de dispositif du secteur AHI ne relève pas du régime de l'autorisation : les dispositifs de la veille sociale non-autorisés, les nuitées hôtelières ainsi qu'une grande partie des places d'hébergement d'urgence, mais aussi l'intermédiation locative, etc.

Ces dispositifs ne sont pas soumis aux règles des ESSMS autorisés mais ne bénéficient pas de ce fait des mêmes garanties, notamment financières. Ils sont en effet financés par subventions infra-annuelles, annuelles ou plus rarement pluriannuelles, et non pas une dotation globale de financement sur 15 ans.

Ces dispositifs peuvent relever de plusieurs régimes juridiques :

- Etablissements relevant du régime de la déclaration (article L. 322-1 du CASF) ;
- Etablissements sous simple convention avec les pouvoirs publics ;
- Régime d'agréments, qui relève le plus souvent du champ du logement adapté / d'insertion (intermédiation locative mais aussi logements-foyers : résidences sociales, pensions de famille, résidences accueil).

Pour les dispositifs d'hébergement, ces différents régimes confèrent moins de stabilité financière que le régime de l'autorisation : les prévisions de financements sont plus difficiles à réaliser, dans le cadre d'opérations d'investissements d'ampleur. Ce constat est toutefois moins vrai pour les dispositifs de logement adapté tels que les résidences sociales ou les pensions de famille, pour lesquels c'est la redevance réglée par les résidents qui constitue la ressource principale de financement de l'habitat, ce qui confère plus de stabilité et facilite les projections financières.

Les modalités d'occupations du bâti

Le statut d'occupation de l'établissement va notamment déterminer dans quelle mesure l'opération peut être conduite au nom de l'association ou est soumise à l'autorisation d'un tiers.

Pour réaliser des travaux sur les locaux occupés par l'établissement, l'association gestionnaire doit être titulaire d'un droit réel immobilier. Un droit réel se définissant comme *« une prérogative directe d'une personne sur un bien immobilier ou mobilier »*[23], le droit de propriété correspond à un exemple de droit réel. Ainsi, alors qu'un propriétaire d'un bâtiment peut librement intervenir sur son bien (cette liberté étant encadrée sur le plan urbanistique), ce n'est pas le cas pour un locataire qui est titulaire d'un droit personnel et non pas réel.

[23] https://www.avocatdroitimmobilier.com/definir-le-droit-reel-immobilier/

De ce fait, en tant que locataire, les possibilités d'intervenir sur le bâti loué et donc de financer des investissements d'envergure sont limitées. De même, les possibilités d'être éligible à des financements / subventions pour intervenir sur le bâti existant sont moindres, même s'il existe certaines exceptions : ainsi, les crédits d'humanisation de l'ANAH peuvent être attribués à titre exceptionnel à un gestionnaire non propriétaire (pour plus de précisions, voir fiche suivante n°9 *Co-financer son projet de transformation via des fonds publics et privés*).

Si dans la majorité des cas de figure les associations gestionnaires sont soit propriétaire soit locataire de leur bâti, il existe aussi d'autres cas de figure intermédiaires rencontrés dans le cadre du plan d'accompagnement.

- **Le bail emphytéotique[24] est un exemple de cas particulier** : il s'agit d'un « *bail immobilier conclu pour une longue durée, entre dix-huit et quatre-vingt-dix-neuf ans, entraînant un transfert de droit réel au profit du preneur en contrepartie du paiement d'une redevance. Le bailleur confie son bien au preneur afin que ce dernier le mette en valeur en réalisant des investissements visant à améliorer ledit bien de façon durable »[25].* S'ils sont preneurs d'un bail emphytéotique, les gestionnaires d'établissement détiennent un droit réel et peuvent donc engager des travaux en leur nom propre.
- **Un autre cas particulier est celui du commodat ou prêt à usage**. Selon l'article 1875 du Code civil*, « le prêt à usage est un contrat par lequel l'une des parties livre une chose à l'autre pour s'en servir, à la charge par le preneur de la rendre après s'en être servi ».*Dans le cadre du commodat, le bien est prêté sans contrepartie financière au bénéficiaire, qui ne peut ni le louer ni le vendre, et qui doit le restituer en bon état. Les grosses réparations ou travaux d'investissements sont de la responsabilité du « commodant » ou propriétaire, sauf si une clauses spécifique au contrat stipule que c'est au preneur de les prendre en charge. Le contrat ne comprend pas de manière obligatoire une date de fin. En l'absence d'une échéance au contrat, le prêteur peut demander la restitution de son bien, en prévenant le preneur du bien dans un délai raisonnable.

Exemple représentatif :

Le Relais Ozanam dispose gratuitement des locaux du CHRS du fait d'un commodat conclu avec l'association Ozanam (séparée du Relais).

2. Choisir un modèle de financement adapté pour son projet

Quel que soit le statut juridique de la structure (régime d'activité, modalités d'occupation des murs), tout projet de transformation engendre des coûts qui vont venir impacter la gestion financière de la structure. De ce fait, une fois que la structure gestionnaire a pris connaissance du cadre réglementaire et technique dans lequel elle s'inscrit, elle doit ensuite réaliser un travail de diagnostic financier et d'évaluation des coûts du projet, pour déterminer quel montage d'opération lui paraît le plus approprié.

[24] Références juridiques : articles L451-1 à L451-13 du code rural et de la pêche maritime.
[25] Source : Dalloz, septembre 2020

Connaître sa situation financière en amont du montage du projet

La réalisation d'un diagnostic financier de la structure en amont du lancement du projet, à partir des bilans financiers disponibles et des ratios financiers existants[26], permet de voir si celle-ci est dans une situation économique saine et si elle est en capacité de réaliser ce type d'investissement. La structure doit pouvoir déterminer l'impact futur du projet sur son fonctionnement budgétaire et comptable.

Cet état des lieux permet également d'éclairer le choix de la structure sur les modalités de financement de son investissement, sachant que dans tous les cas, la structure doit être en capacité de dégager une épargne (pour financer un investissement immédiat via ses fonds propres ou à plus long terme pour rembourser des emprunts).

Le diagnostic financier doit permettre de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les fonds propres disponibles de l'établissement[27] ? Y a-t-il un intérêt à les mobiliser et si oui, à quel niveau ?
- Quelle est la capacité d'emprunt de l'établissement ? Quel est le poids de la dette (si elle existe) ? Le taux d'endettement peut-il augmenter le cas échéant, sans impacter la santé financière de l'établissement ?
- Dans quelle proportion serait-il nécessaire d'envisager le recours à d'autres sources de financement, hors emprunt ?

Estimer les coûts de l'opération

L'évaluation des coûts du projet implique de :

- Faire l'état des lieux du patrimoine et des coûts de fonctionnement actuel de la structure, afin notamment d'anticiper l'écart potentiel avec les coûts de gestion futurs ;
- Chiffrer les coûts des travaux et/ou de l'achat immobilier, ainsi que les recettes éventuelles (issues de la vente d'un bâtiment ou d'un terrain, par exemple) ;
- Estimer les coûts de fonctionnement dans le cadre de la future configuration, et anticiper notamment d'éventuels surcoûts ou baisses de coûts.

Le chiffrage des coûts des travaux ou de construction pour les bâtiments neufs est réalisé le plus souvent par l'architecte missionné par l'association gestionnaire, qui a pu réaliser des premiers plans suite au cahier des charges et donc donner une idée des travaux à accomplir. **Dans les cas où un partenariat avec un bailleur social a été mis en place, c'est au bailleur que revient ce rôle d'évaluer le coût de l'opération.** Dans tous les cas, il faut retenir que cette étape de chiffrage des coûts ressort souvent de la compétence d'un tiers extérieur, avec lequel il est important que l'association puisse se mettre en relation (voir fiche partenaires).

Il relève par contre de la responsabilité de l'association d'anticiper l'évolution des coûts suite au changement dans les modalités d'organisation et de fonctionnement de la structure. Dans un bilan paru en 2015 des premiers programmes d'humanisation des centres d'hébergement[28], la DIHAL souligne ainsi que les établissements ont peu anticipé cette question, alors que les démarches d'humanisation ont bien souvent entraîné une augmentation des coûts de fonctionnement. Ceci s'explique à la fois par l'individualisation des chambres (augmentation du nombre de points d'eau, de

[26] Par exemple, la capacité d'autofinancement, le besoin en fonds de roulement, le niveau de trésorerie, les ratios de suivi de l'endettement de la structure à moyen et long terme, etc.
[27] Les fonds propres sont constitués à partir constitués à partir de donations, d'apports d'adhérents, ainsi que des excédents éventuels des exercices précédents.
[28] DIHAL, *Evaluation du programme d'humanisation des centres d'hébergement, synthèse qualitative*, juillet 2015.

radiateurs, de kitchenettes, etc.), par le travail sur l'accessibilité (avec la mise en place par exemple d'ascenseurs), ou encore par l'augmentation de surfaces à nettoyer / chauffer. Ces surcoûts doivent être pris en compte dans le calcul prévisionnel des coûts de fonctionnement du projet, sachant que la possibilité d'obtenir des compensations financières pour ces surcoûts paraît fragilisée par l'évolution des crédits CHRS à la baisse.

Au-delà des surcoûts liés au bâti, les évolutions dans le mode d'accompagnement peuvent également entraîner des surcoûts : coûts liés à la transition organisationnelle, ou encore à une modalité nouvelle d'accompagnement. Ainsi, l'accompagnement dans le diffus ou en hors-les-murs implique plus de déplacements des intervenants, qui sont plus ou moins coûteux en temps de travail mobilisé et frais de transports, selon la dimension du territoire d'intervention. Dans ce cas de figure, il est important de négocier en amont de la réalisation du projet des financements réhaussés pour accompagner ce changement de pratiques d'accompagnement.

De plus, alors que les dotations globales de fonctionnement des CHRS n'évoluent pas à la hausse, la vigilance est d'autant plus de mise par rapport à des risques de surcoûts, qui se répercuteraient directement sur le financement des moyens d'accompagnement ou d'autres prestations comme l'alimentation.

Afin que l'opération soit compatible avec les contraintes budgétaires de l'établissement, plusieurs leviers peuvent être activés, qu'il s'agisse de solutions techniques et architecturales moins coûteuses, de moyens supplémentaires, ou d'un mode de fonctionnement plus économe sur le long terme (via des mutualisations de coûts, des usages moins énergivores, etc.) sans pour autant diminuer la qualité de l'hébergement ni de l'accompagnement.

Choisir le montage juridique et financier le plus adapté

La réalisation du diagnostic financier permet de faire le bilan de la situation financière de l'établissement et de mettre en regard ses besoins de financement avec ses fonds propres disponibles et ses capacités d'emprunt, et de choisir le montage le plus approprié en fonction. Les opérations combinent souvent plusieurs types de solutions, comme par exemple un prêt combiné à un partenariat avec un bailleur social.

- Le portage en propre via l'autofinancement et/ou le prêt

Au vu du profil des structures du secteur AHI et du coût des opérations, **l'autofinancement intégral de l'investissement par l'établissement n'est que très rarement une option**. De manière générale, le niveau de mobilisation des fonds propres doit être précisément étudié, en lien avec le cabinet comptable ou le trésorier de l'association, afin de ne pas mettre en difficulté la structure sur le plan financier, dans le long terme. En effet, contrairement à une idée reçue, investir sur fonds propre n'est pas toujours une bonne idée : la mobilisation des fonds propres peut créer un problème de trésorerie et entraîner des coûts de gestion importants, alors que l'emprunt permet de stabiliser la gestion de trésorerie et potentiellement d'éviter des frais bancaires.

Le plus souvent, la mobilisation de fonds propres est combinée à un prêt, dont le niveau va dépendre des capacités d'emprunt de la structure, mises en lumière par le diagnostic financier. La combinaison de fonds propres et emprunts permet de mobiliser davantage de moyens. En effet, les banquiers comme les partenaires privés (fondations, mécènes, etc.) sont rassurés par l'existence de fonds propres, un signe de bonne gestion et une garantie en cas de difficultés financières. Dans ce contexte, les banques seront plus facilement prêtes à accorder des prêts plus important et à moindre coût, et l'obtention du prêt aura pour corollaire direct de favoriser les sollicitations auprès de financeurs privés.

L'absence de fonds propres aura l'effet inverse : elle ne permettra pas d'emprunter ni de faire des demandes de financements auprès de partenaires privés.

Les prêts bancaires classiques pour financer un investissement peuvent être de moyen terme (entre 2 à 10 ans) ou de long terme (plus de 10 ans). Différentes formes d'emprunt existent (taux, durée, modalités de remboursement), en fonction du projet et des modalités négociées avec la banque. L'enjeu pour la structure est de pouvoir opter pour le prêt le plus adapté à son projet et sa situation financière. Contrairement aux banques « classiques » qui connaissent mal les modèles économiques des associations et surévaluent leur risque de défaut de paiement, les banques solidaires ou des institutions comme BPI France sont davantage en mesure de répondre aux besoins spécifiques des acteurs associatifs, y compris du secteur AHI (cf. fiche n°9 - *Co-financer son projet de transformation via des fonds publics et privés*).

Exemples représentatifs

L'association Solen a réalisé un diagnostic financier en lien avec un cabinet comptable. Si elle dispose aujourd'hui d'une trésorerie saine qui lui permet de mobiliser des fonds propres tout en gardant des réserves, elle souhaite pour autant préserver un niveau de trésorerie important en perspective des années à venir (financement de nouveaux projets, baisse des financements publics, etc.). L'association prospecte en ce sens d'autres pistes de financements possibles.

- Le crédit-bail

Une autre configuration de montage financier et juridique peut être celle du crédit-bail. *« Le crédit-bail consiste à contractualiser, auprès d'un établissement bancaire ou d'un organisme agréé, afin qu'il investisse à la place de l'établissement »*[29]. La période de location est d'une durée minimale en général de 15 ans, et se trouve le plus souvent assortie d'une promesse de vente (souvent pour un montant très faible). Il est toutefois possible de sortir de manière anticipée du contrat au bout de 7 ans[30]. Sur la durée du contrat, le crédit-preneur va devoir payer une redevance, dont le montant et la périodicité sont fixées librement. Le montage de l'opération peut concerner aussi bien des immeubles déjà construits que des immeubles à construire. Dans le cadre d'un crédit-bail, la maîtrise d'ouvrage est assurée par le crédit-preneur, de même que l'ensemble des travaux de maintenance et d'entretien pendant la période d'exploitation sont à la charge du crédit preneur. **Ce mode de financement permet à l'établissement gestionnaire de réaliser un investissement sans apport initial et sans avoir recours à un prêt bancaire** (pas d'impact sur le taux d'endettement).

- Le portage de l'opération via des bailleurs sociaux

Le partenariat avec les bailleurs sociaux (cf. fiche n°6- *Impliquer ses partenaires tout au long de la démarche de projet*) permet de réaliser l'opération sans avoir à mobiliser de fonds propres ou à contracter un prêt qui impacterait le taux d'endettement : les frais de l'opération sont couverts par le versement d'un loyer par l'association au bailleur social. Ayant des capacités d'emprunt sur une plus longue durée, les bailleurs peuvent emprunter à des conditions plus favorables, ce qui in fine se traduit par un montant de loyer souvent inférieur au montant du remboursement du prêt qu'aurait contracté l'établissement en son nom.

Il faut néanmoins être vigilant au fait que le bailleur peut répercuter directement sur le loyer le coût de l'opération et les surcoûts éventuels. Ainsi, dans le cadre d'une réhabilitation, le loyer peut être

[29] ANAP, *Fiche n° 10: les différents modes de financement d'un projet immobilier et leurs impacts sur le compte de résultat*,
[30] https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/financements/divers/credit-bail-immobilier

amené à augmenter. Ces conditions doivent donc être discutées en amont et faire l'objet d'une convention avec le bailleur social, stipulant l'ensemble des conditions de réalisation de l'opération et notamment ses impacts financiers.

Enfin, contrairement à un portage individuel du projet, l'établissement reste locataire du bailleur: le paiement de ses loyers n'est donc pas valorisé à terme, contrairement à un montage financé par un prêt, où l'établissement est propriétaire, ou via un crédit-bail, où l'établissement est à terme propriétaire des locaux édifiés. Une exception à cela est le cas de figure du bail à construction pour les bâtiments neufs ou restructurés (cf. encadré ci-dessous).

Des configurations spécifiques de montage juridique et financier en lien avec des bailleurs: le bail emphytéotique et le bail à construction [31]

Comme précisé ci-dessus, **le bail emphytéotique** correspond à un contrat particulier qui s'étend sur une durée de 18 à 99 ans, et par lequel le bailleur confère au preneur un droit réel sur un bien immobilier. Dans le contexte du secteur AHI, cela peut permettre à une association propriétaire d'un terrain (bâti ou non), qui dispose de moyens financiers limités, de contracter avec un bailleur social, afin qu'il réalise des constructions de logements ou améliore l'état des bâtiments existants. A la fin du bail emphytéotique, l'association propriétaire (ici bailleur) récupère son bien, construit et/ou amélioré, sans avoir eu à payer pour ces travaux de construction et/ou d'amélioration, et tout en ayant perçu en parallèle un loyer pendant toute la durée du bail.

Le **bail à construction** est défini par l'article L251-1 du Code de la construction et de l'habitat. Il s'agit d'un bail par lequel *« le preneur s'engage à édifier des constructions sur le terrain du bailleur et à les conserver en bon état d'entretien pendant toute la durée du bail ».* Le bail à construction confère au preneur un droit réel immobilier. Il est conclu pour une durée comprise entre dix-huit et quatre-vingt-dix-neuf ans. Il ne peut se prolonger par tacite reconduction. Le bail à construction peut être conclu sur un terrain vierge de constructions ou déjà bâti. Le preneur a l'obligation d'édifier des constructions (constructions nouvelles, ou extension, reconstruction…), contrairement au cas du bail emphytéotique qui rend possible mais non obligatoire le projet de construction. Le bailleur, qui est privé de ses droits et obligations de propriétaire pendant la durée du bail, devient gratuitement propriétaire en fin de bail des constructions édifiées sans à avoir à verser d'indemnités, sauf si le bail stipule des indemnités. Le bail à construction est notamment utilisé par les organismes Hlm pour les logements foyers et les résidences sociales.

Exemples représentatifs

A l'échelle du plan d'accompagnement, plusieurs structures ont ainsi noué des liens avec un bailleur pour monter leur projet. :

- L'association Solen a conclu un partenariat avec un bailleur social, Ardèche Habitat, pour la construction de nouveaux locaux. Du fait de son statut, le bailleur a obtenu un financement PLAI à 5500€/logement ainsi qu'un taux de TVA à 5,5% pour l'ensemble des logements de l'opération (hors bureaux). L'association est propriétaire du foncier, et le bailleur assurera le montage et financier de l'opération de construction des locaux, dans le cadre d'un bail emphytéotique. L'association sera ainsi locataire des locaux durant toute la durée du bail et sera propriétaire à terme des logements construit.
- L'association Les Bartavelles (74) est propriétaire du terrain sur lequel a été construit le CHRS, dans les années 1990. La construction a été assurée par un bailleur social local, qui est

[31] Source : https://www.union-habitat.org/sites/default/files/articles/documents/2018-03/cahier%20151.pdf Union sociale pour l'habitat, « Construire moins cher en économisant une part du foncier : les principaux outils juridiques à la disposition des organismes Hlm », *Les collections d'Actualités habitat*,n°151, avril 2013.

propriétaire et loue les locaux aux Bartavelles. Les deux parties ont contracté un bail emphytéotique d'une durée de 50 ans. Le prêt devrait être soldé vers 2027 et permettra à l'association de devenir propriétaire des locaux, le propriétaire du terrain ayant la propriété de ce qui est construit dessus.

Fiche n°9 : Co-financer son projet de transformation via des fonds publics et privés

Le constat :

Dans le cadre d'un projet de transformation de l'offre, la première étape du montage de l'opération immobilière consiste à trouver le modèle économique le plus adapté (cf. fiche n°8 *Trouver le bon modèle économique pour monter son opération*). A cet égard, la diversification des sources de financements peut apparaître comme un enjeu important pour élaborer le plan de financement. De fait, l'obtention de soutiens financiers complémentaires peut permettre de réduire la part des fonds propres, de limiter le recours à l'emprunt (et donc les charges afférentes), ou encore d'augmenter le budget du projet et donc de pouvoir envisager de nouveaux aménagements ou équipements. Les dons en nature peuvent aussi être utiles dans le cadre de projets de restructuration de locaux et de nouveaux aménagements.

Les gestionnaires d'établissements sont dans la plupart des cas en demande d'appui méthodologique pour identifier des sources de financements mobilisables pour leur projet de transformation. Néanmoins, il est difficile d'établir une cartographie des financements « générique » à mobiliser, car ceux-ci peuvent varier en fonction de la nature du projet, des partenariats noués au niveau local, des sommes à mobiliser, du statut de l'établissement, etc. Il reste cependant possible de s'appuyer sur une méthodologie commune pour identifier le type d'acteurs à solliciter, en fonction du besoin et de la situation de l'établissement.

Les enjeux

Si les DDETS financent avant tout les dépenses de fonctionnement des structures (via les financements du programme 177), l'ANAH qui est une agence de l'Etat est l'un des financeurs les plus importants pour les projets d'humanisation et de transformation de l'offre. Néanmoins, il est incontournable de pour les organismes gestionnaires de se tourner vers d'autres acteurs, privés comme publics, pour compléter les aides de l'ANAH ou s'y substituer si leur projet n'est pas éligible. Il est nécessaire pour cela d'identifier l'ensemble des acteurs qui peuvent être mobilisés pour abonder le financement du projet, et sous quelles conditions leurs financements peuvent être accessibles.

Les questions à se poser en amont :

- Quelle sont mes sources de financements principales ? Ma structure bénéficie-t-elle déjà de financements privés ?
- Le public que j'accompagne peut-il être ciblé par des financements complémentaires ?
- Quels sont les partenaires publics / privés que j'identifie pour financer mon projet ? Pour quel(s) besoin(s) en particulier ?
- Est-ce que mon projet est suffisamment mature pour que je puisse le présenter à des financeurs potentiels ?

Les recommandations :

1. Solliciter l'ensemble des financeurs publics susceptibles de soutenir le projet

Les crédits de l'ANAH

L'agence nationale de l'habitat est l'acteur principal à solliciter pour le financement des travaux d'humanisation. Cependant, ses crédits sont accessibles sous certaines conditions que l'organisme gestionnaire doit connaître avant de déposer le dossier de son projet.

De manière synthétique, il faut retenir que :

- **Une structure est potentiellement éligible aux aides de l'ANAH si elle gère en France métropolitaine les dispositifs suivants : un CHU, un CHRS, un LHSS, des logements d'urgence ou des hôtels sociaux.** Les accueils de jour sont éligibles s'ils s'intègrent dans un projet de rénovation plus large (exception faite de l'appel à projet spécifique pour l'humanisation des accueils de jour de cette année 2021). **A noter également qu'à compter du 2 février 2022, suite à une modification du règlement général de l'ANAH, les OACAS** (communautés Emmaüs) **et les LAM entrent dans le droit commun des aides d'humanisation de l'ANAH.**

- **Sont exclues des aides de l'ANAH** les structures qui relèvent de la catégorie des logements-foyers, dont font partie les résidences sociales et les pensions de famille, de même que les structures du DNA (CADA, HUDA).

- **En tant que maître d'ouvrage des travaux, il faut être titulaire d'un droit réel immobilier**, c'est-à-dire être propriétaire du bâti ou titulaire d'un bail emphytéotique ou d'un bail à réhabilitation. **Néanmoins, un gestionnaire non propriétaire peut bénéficier d'une subvention de l'ANAH**, sous réserve d'autorisation du propriétaire, si le contrat de bail couvre la durée de la convention ANAH et que les travaux sont inférieurs à un montant de 100 000 € TTC.

- **Le maître d'ouvrage doit également disposer d'un agrément Maîtrise d'Ouvrage d'Insertion (MOI), sauf pour les travaux inférieurs à un montant de 100 000 € TTC**. Cet agrément permet de mobiliser des aides à la pierre (PLAI, PLUS, PLS) pour la réalisation des opérations. Les gestionnaires de structures d'hébergement qui souhaitent réaliser une opération d'amélioration de leurs établissements peuvent être agréés au titre de la MOI, à deux conditions : ils doivent limiter leur demande d'agrément aux seuls travaux d'humanisation, et recourir à une maîtrise d'ouvrage déléguée ou à une assistance à maîtrise d'ouvrage. La maîtrise d'ouvrage peut également être déléguée par le gestionnaire s'il ne souhaite pas disposer de l'agrément MOI.

- **Tous les travaux ne sont pas éligibles aux aides de l'ANAH**. L'agence finance principalement des travaux de mise aux normes (accessibilité, sécurité, sanitaires, énergie), d'individualisation (de dortoirs, de blocs sanitaires), ou encore la création d'espaces communs. **Des travaux de construction ou reconstruction à neuf d'un centre d'hébergement ne sont pas finançables par l'ANAH, de même que des travaux d'entretien courant, de rénovation de bureaux, ou encore la création de places d'hébergement supplémentaires.** L'agence peut également financer les études préalables au projet, permettant notamment de clarifier s'il relève ou pas des critères des crédits humanisation.

- Dans le cas où un projet est éligible aux aides de l'ANAH, **le niveau de prise en charge est variable en fonction de la taille de la structure et de sa localisation.** Les montant maximums d'aide sont calculés en appliquant deux conditions cumulatives : un taux maximal de subvention et un plafond de subvention par place. La prise en charge est proportionnellement plus élevée pour les petites structures (15 places ou moins) (jusqu'à 90% du coût total de l'opération) que pour les plus grandes (jusqu'à 50% du coût total de l'opération mais avec une dérogation possible pouvant porter le financement à 80% du coût total). Dans tous les cas, la subvention maximale par opération est de 2 millions d'euros.

Plafond subvention par place		Taux de subvention maximum (TTC)
Île-de-France	**Autres régions**	**Toutes régions**
Structures de plus de 15 places		
15 000€	10 000€	50 %
Dérogation 26 250€	*Dérogation 17 500€*	*Dérogation 80 %*
Petites structures (maximum 15 places)		
26 500€	17 500€	90 %

- **Enfin, la signature d'une convention avec l'ANAH implique de garder la vocation d'hébergement de la structure pendant une certaine durée** : 5 ans si les travaux sont inférieurs à 2000€ TTC / place, 15 ans dans les autres cas.

Ainsi, l'obtention de crédits de l'ANAH est possible mais sous réserve de répondre à un certain nombre de critères. Les demandes de subventions peuvent être effectuées tout au long de l'année, de même que leur attribution. **En cas de doute par rapport à une possible éligibilité ou aux montants qui peuvent être sollicités, les associations gestionnaires peuvent se mettre en lien avec la DDT de leur département**, dans laquelle se situe la délégation locale de l'ANAH.

Des ressources pour aller plus loin :

Une brochure de l'ANAH disponible en ligne reprend les barèmes de financement ainsi que d'autres informations utiles.

Exemple représentatif :

Le CHRS des Bartavelles (74) avait jusqu'à peu un statut de FJT qui ne lui permettait pas de bénéficier des crédits d'humanisation, ce qui a contraint la structure à dénoncer sa convention APL pour pouvoir réunir les conditions pour demander ces crédits. La structure a finalement sollicité la DDT de son territoire pour faire une demande de crédits ANAH, mais les crédits que la délégation locale pourrait attribuer semblent d'un montant trop faible pour jouer un véritable effet de levier dans le plan de financement de la structure, au vu de la difficulté à trouver des co-financements à hauteur des besoins (2 millions d'euros).

Les autres aides de l'Etat

- Le produit spécifique hébergement

Il s'agit d'un produit de financement de l'Etat (assimilé à du PLAI dans les exercices de programmation) qui permet de financer la création de certaines structures d'hébergement (CHRS, CPH, CADA, LAM et LHSS), selon des modalités spécifiques mentionnées dans le Code de la construction et de l'habitat (articles D331-96 à D331-110). La subvention peut être attribuée pour financer la réalisation d'opération de construction neuve ou d'acquisition-amélioration (offre nouvelle ou reconstitution de l'offre) : l'acquisition de foncier, la construction de locaux, l'acquisition de locaux et leur restructuration ou encore des travaux de transformation et d'aménagement. Pour pouvoir bénéficier de la subvention, les établissements doivent respecter les caractéristiques techniques des logements-foyers prévues par l'arrêté du 17 octobre 2011. Les CADA doivent également respecter les dispositions de l'arrêté du 19 juin 2019. La subvention ne peut pas se cumuler avec une autre aide de l'Etat à l'investissement, mais elle ouvre droit à des prêts accordés par la Caisse des dépôts et consignations. Son montant est plafonné à des seuils qui varient selon les zones géographiques délimitées dans le CCH : 80 000 € par place en zone A, 60 000 € par place en zone B, 48 000 € par place en zone C. L'attribution de la subvention donne lieu à une convention tripartite spécifique conclue entre l'Etat ou le délégataire, le maître d'ouvrage de l'opération et le gestionnaire. L'établissement financé doit conserver sa vocation d'hébergement pendant une durée minimale de quarante ans, portée à cinquante ans si le montant des travaux par place dépasse le seuil de 100 000 €. Un modèle de convention est accessible ici (en date du 25/02/2021).

- Les prêts de la Caisse des dépôts et consignations

La Caisse des dépôts et consignations a plusieurs formes de prêts qui peuvent être mobilisés pour les projets de construction et/ou de rénovation des structures d'hébergement :

- Le Prêt Logement d'Urgence (PLU) : il s'agit d'une offre de prêt qui peut financer des travaux d'humanisation, de réhabilitation et dans certains cas l'acquisition de foncier et la construction pour bâti. Peuvent en bénéficier différentes catégories d'établissements : les CHU, les centres de stabilisation, les CHRS, les CADA, les LHSS, les CPH ainsi que les hôtels sociaux.
- Le prêt PAM taux fixe sur ressource CEB : il s'agit d'une offre de prêt à taux fixe dédiée au financement d'opérations de rénovation et d'amélioration de logements conventionnés à l'APL dans l'habitat spécifique (dont FJT/FTM, résidences sociales, pensions de famille et résidences accueil).

Des taux de TVA réduits pour les travaux des structures d'hébergement

L'article 30 de la Loi de finances pour 2020 soumet les logements sociaux les plus accessibles (PLAI) à un taux de TVA de 5,5%. Ce taux de TVA réduit s'applique également à certaines structures du secteur social et médico-social : les CHRS, les LHSS, LAM et ACT, les CHU, ainsi que les FJT auxquels s'applique l'aide personnalisée au logement. [32]

- Les aides de l'ADEME

L'Ademe est l'agence de l'Etat qui œuvre en faveur de la transition écologique. Elle gère notamment le Fonds chaleur, destiné à généraliser la production de chaleur à partir d'énergies renouvelables ou récupérées, à destination de l'habitat collectif, des collectivités ou des entreprises. Dans ce cadre, l'Ademe est susceptible d'apporter un soutien financier à des petits projets d'énergie renouvelable, portés par un seul opérateur sur son patrimoine (par exemple un bailleur social) ou par une collectivité

[32] Source : https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article_jo/JORFARTI000039683963

sur son territoire, en lien avec différents partenaires. Le soutien de l'Ademe peut se traduire par le financement d'études préalables, des investissements ou un appui en termes d'animation.

Un autre levier d'action pour l'Ademe passe par les certificats d'économie d'énergie : dans le cadre de travaux destinés à réaliser des économies d'énergie, l'opérateur responsable des travaux peut bénéficier d'aides financières de la part des fournisseurs d'énergie en échange d'une valorisation des économies d'énergie réalisées en certificats d'économie d'énergie.

Les collectivités territoriales :

Les collectivités territoriales (communes, intercommunalités, départements, régions) peuvent soutenir les structures d'hébergement, pour leur fonctionnement quotidien comme pour leurs projets d'investissement. Quand ces soutiens existent, ils peuvent prendre une forme variée d'une collectivité à une autre, en fonction des règles d'éligibilité définies et également des orientations politiques. Il est nécessaire de ce fait de solliciter chaque collectivité pour savoir si des aides peuvent être attribuées, sous quels critères, et de quelle nature.

- Les aides régionales : les régions peuvent soutenir des projets d'investissement, en fonction des axes du projet et/ou du public accueilli (par exemple, si la structure accueille des jeunes en difficulté, des demandeurs d'emploi ou des personnes en insertion, ou si le projet prévoit de recourir aux services de SIAE, etc.)
- Les aides départementales : les départements et métropoles ont la possibilité de faire des cofinancements en cas de délégation de compétence, ou quand le public accueilli dans l'établissement relève de leur champ d'action.
- Les aides des communes et intercommunalités : elles sont souvent co-financeurs pour les projets d'humanisation de l'ANAH, notamment pour l'acquisition de foncier.

Exemples représentatifs :

Dans le cadre du plan d'accompagnement, certaines structures ont fait l'objet d'un soutien de la part d'une collectivité, ou comptent dessus pour élaborer leur plan de financement :

- Le département de l'Ardèche va ainsi être caution du prêt contracté par l'association Solen.
- L'association Acoléa compte solliciter des subventions de la Métropole du Grand Lyon et de la région Auvergne-Rhône-Alpes. Cette dernière peut accorder des subventions pour un projet d'investissement (humanisation du bâti, aménagement & équipement), si la structure accueille des personnes en insertion professionnelle ou des femmes victimes de violence.

Les aides de la CAF

La CAF (une antenne par département) peut être sollicitée pour financer l'achat d'équipements et de mobilier pour les logements et espaces communs d'un centre d'hébergement, sous réserve que l'établissement accueille des ménages avec enfants. Ces aides ne sont pas de droit : elles vont dépendre des modalités établies par chaque règlement intérieur d'action sociale, au niveau départemental.

Opportunités ponctuelles : plan de relance et appels à projet

Dans le cadre du plan de relance, l'Etat a renforcé le programme d'humanisation des centres d'hébergement en 2021 et également débloqué une enveloppe destinée aux accueils de jour ainsi qu'aux centres d'hébergement localisés dans les départements d'Outre-mer. L'appel à projet est

désormais clos mais la Fédération reste en veille pour d'autres opportunités qui pourraient se présenter ultérieurement.

Des appels à projet spécifiques peuvent également permettre de mobiliser des financements pour un projet de transformation de l'offre. Ainsi à Lyon, l'association Acoléa a répondu à un appel à projet d'accueil de femmes avec enfants sortant de maternité, susceptible de faire évoluer son projet social.

2. Se tourner vers les partenaires privés pour recueillir des financements complémentaires ou des dons en nature

Au côté des financeurs publics, les acteurs privés manifestent de plus en plus un intérêt à soutenir les activités de l'économie sociale et solidaire, dont font partie les établissements du secteur AHI. Dans le cadre d'un projet de transformation de l'offre, la sollicitation de financeurs privés peut s'avérer particulièrement pertinente : il s'agit en effet d'un projet spécifique, à la temporalité définie et à l'impact mesurable, autant de caractéristiques propices à la mobilisation de partenaires privés. Outre l'obtention d'un prêt via une banque, le soutien des acteurs privés peut notamment prendre la forme du mécénat financier des entreprises, mais également de dispositifs propres aux acteurs de la finance solidaire, ou encore de micro-dons, de dons en nature, etc.

La recherche de financements privés, une tâche chronophage et technique qui peut nécessiter de se faire accompagner

La recherche de financements privés nécessite d'y accorder du temps, qu'il s'agisse d'aller solliciter des banques, des entreprises, des fondations, des investisseurs solidaires, etc. Il est en effet nécessaire d'identifier ces interlocuteurs puis de nouer des relations avec eux, pour leur présenter le projet et les convaincre de sa pertinence et de son caractère équilibré sur le plan économique. Cet aspect relationnel ne doit pas être négligé, il permet en retour de mieux comprendre les attentes des financeurs, de bénéficier de leurs savoirs-faires et d'avoir un cadre de financement plus négociable (en cas de besoins supplémentaires, de délais de paiement nécessaires, etc.). Les compétences nécessaires à la recherche de financements privés peuvent s'acquérir via du transfert de savoirs-faires (retours d'expériences d'autres structures), la formation d'un/plusieurs salariés ou le recours à des experts externes.

Si un projet en est à son démarrage, qu'il s'inscrit sur un temps long et que des besoins de financement importants sont identifiés, l'association gestionnaire peut se faire aider dans sa recherche de financements par des acteurs spécialisés dans l'accompagnement des structures de l'économie sociale et solidaire, et notamment les antennes territoriales de France Active.

Les banques

Pour soutenir les projets d'investissement, la banque peut proposer des prêts de moyens et long terme, mais ceux-ci peuvent constituer une solution difficile d'accès pour les associations. En effet, elles ne présentent pas toutes les garanties exigées, et notamment un volume suffisant de fonds propres par rapport aux fonds empruntés, ainsi qu'une rentabilité économique. L'existence de sources de financement complémentaires à celle de la banque (fonds propres, subventions publiques, et autres financeurs) sont susceptibles de rassurer le partenaire bancaire.

Les entreprises et fondations pour le mécénat

- Le mécénat financier

Les dons d'entreprises ou de fondations sont le vecteur principal de financement des fondations et des entreprises dans le cadre du mécénat financier. Il s'agit de fonds mis à disposition de manière ponctuelle et définitive, fléchés vers des expérimentations ou le développement d'activités bien spécifiques. À l'instar des subventions publiques, leur attribution est souvent encadrée par des obligations de gestion, de reporting ainsi que de communication. Bien plus, de nombreuses fondations fonctionnent aujourd'hui par des systèmes d'appel à projet exigeants et sélectifs.

Certaines structures de philanthropie constituent des « portes d'entrée » vers les fondations et entreprises mécènes qui pourraient être intéressées par les actions de votre association et votre projet en particulier :

- Le centre français des fonds et fondations
- La fondation de France
- L'association française des fundraisers
- Admical

Le plus souvent, les fondations et fonds de dotations ont un objet ciblé de financements, soit un public ou un secteur particulier d'activité. Dans l'annexe de ce livrable (*annexe 1, tableau des financeurs & des donateurs*) sont identifiés des acteurs nationaux susceptibles d'investir dans des projets de transformation de l'offre et des pratiques d'accompagnement portés par des établissements du secteur AHI.

Les associations gestionnaires peuvent également se tourner vers des réseaux d'acteurs économiques locaux ou des représentants d'organisations patronales (type CCI) pour identifier des entreprises susceptibles de financer le projet de l'association sous forme de mécénat.

Exemples représentatifs :

- L'association Solen a sollicité des partenaires privés et va bénéficier de financements de la Fondation Abbé Pierre et de la Fondation Crédit agricole.
- De son côté, l'association Le Relais Ozanam envisage de répondre à un appel à projet de la Fondation de France.

- Le mécénat en nature

Le mécénat en nature correspond à un don ou la mise à disposition de biens matériels (par exemple, du mobilier produit par une entreprise, des équipements informatiques, etc.) ou immobiliers (par exemple, un local pour accueillir la structure). Ce type de mécénat est moins répandu que le mécénat financier, mais les PME et TPE tendent à y recourir à parts quasiment égales avec les grandes entreprises (d'après le portail du mécénat Admicale). Il peut donc s'agir d'un levier pour capter des soutiens de partenaires privés dans votre territoire. Parmi les adhérents participant au plan d'accompagnement, l'association Solen a ainsi sollicité la fondation Orange pour bénéficier de dons d'équipements informatiques.

A l'échelle nationale, l'Agence du Don en Nature peut être une bonne ressource en tant que *« passerelle entre le monde de l'entreprise et le monde associatif »* : il s'agit d'une association qui collecte des produits invendus non-alimentaires pour les redistribuer aux associations qui luttent

contre la grande exclusion. Différentes catégories de produits peuvent être commandées par les associations, et notamment des produits pour l'équipement de logements (aménagement, électroménager, décoration, etc.).

Les acteurs de la finance solidaire

Les financeurs solidaires sont des structures de différentes natures dont l'objectif est d'apporter des fonds aux structures de l'ESS pour soutenir leurs activités et leurs projets de développement. Si leurs profils sont très diversifiés, ces acteurs ont pour point commun de gérer des fonds qui proviennent de l'épargne solidaire des particuliers ou des entreprises. Le rendement exigé par ces financeurs sert à couvrir les frais de gestion et à assurer une couverture de risque minimale pour les investisseurs initiaux.

Plusieurs catégories d'acteurs de la finance solidaire proposent des offres adaptées aux modèles économiques des adhérents de la Fédération et peuvent vous aider dans le financement de votre projet de transformation de l'offre :

- **Les « banquiers » solidaires** qui proposent les mêmes services qu'une banque mais ont une connaissance des associations & structures de l'ESS et peuvent offrir un accompagnement :
    - Le Crédit Coopératif
    - La NEF
    - France Active, un réseau qui peut proposer diverses solutions de financement aux associations (garanties bancaires, prêts, investissement en capitale, dons) et s'appuie sur un maillage territorial très fin via ses fonds territoriaux.

- **Les fonds d'investissement ou de capital développement solidaire** : il s'agit de structures qui collectent des fonds via différents canaux, afin d'apporter du capital à des structures de l'ESS, ou encore d'accorder des dons ou des prêts. Les montants du capital investi comme les rendements sont variables. Les fonds dont les exigences sont les plus adaptées au profil des adhérents de la Fédération sont les suivants :
    - ECOFI : structure d'investissement du Crédit Coopératif (dont les fonds sont accessibles via le réseau bancaire du Crédit Coopératif)
    - France Active Investissement : structure d'investissement de France Active.

Le grand public pour le financement participatif

Les plateformes de financements participatifs peuvent aussi être une solution pour lever des fonds directement auprès de financeurs, les contributeurs étant le plus souvent des particuliers. Les modèles de fonctionnement de ces plateformes sont variés : dons avec ou sans contrepartie, prêts gratuits ou rémunérés, investissement en capital. Certains acteurs disposent aujourd'hui du label de la finance solidaire Finansol (Babyloan, Spear, Prêt de chez moi), mais d'autres sont également dédiés aux associations : Ulule, HelloAsso (qui propose d'autres services) ou encore Les petites pierres.

Les petites pierres, une plateforme de financement participatif engagée contre le mal-logement

La plateforme Les petites pierres a été créée par la Fondation Somfy, spécialisée dans le financement de projets qui luttent contre le mal-logement. Les dons des particuliers sont doublés par la fondation Somfy et ses partenaires. Les projets financés sont notamment des actions de réhabilitation ou d'aménagement de logements ou de structures d'hébergement. Le financement maximal est de 20 000€.

Les fonds recueillis via le crowdfunding sont souvent limités mais ils peuvent être une source de financement complémentaire pas inintéressante. La réussite d'une campagne de financement se base sur un savoir-faire communicationnel et la mobilisation d'un réseau relationnel. Elle peut en retour améliorer la notoriété de la structure et capter de potentiels financeurs supplémentaires pour le projet.

Des ressources pour aller plus loin :

- *Mobiliser le financement privé au service du projet social*, Fédération des acteurs de la solidarité, 2018
- *Les acteurs du financement solidaire et leur réponse aux besoins de financement des associations et entreprises à forte utilité sociale*, Finansol, 2017

Conclusion

L'ensemble de ces fiches vise à apporter des premiers éléments de réflexion et de méthode pour accompagner les structures du secteur AHI dans leurs démarches d'évolution de leur offre, en tenant compte de nombreuses dimensions (projet social et pratiques d'accompagnement, projet architectural, montage technique et opérationnel, etc.). Les projets des structures accompagnées au niveau local, bien qu'à des stades différents et de nature variée, ont néanmoins permis de tirer des enseignements généraux et des premières pistes de préconisation, de plusieurs ordres.

En premier lieu, c'est la réflexion sur le projet social de l'établissement et plus largement le projet de l'association qui doit poser le cadre de la transformation de l'offre. Afin de renforcer l'effectivité de certains principes (accueil inconditionnel, droits et libertés des personnes accueillies, Logement d'abord, etc.), le projet d'évolution doit permettre une réelle amélioration de la qualité des prestations et des conditions d'accueil. Cela peut passer par une adaptation des pratiques d'accompagnement, un changement dans les modalités de fonctionnement interne, des interventions sur le bâti, des nouvelles formes de partenariat, etc. Les choix d'évolution doivent se faire en fonction des besoins qui sont recensés au sein de l'établissement et sur son territoire d'implantation et ne doivent pas être guidés par une seule logique de réduction des coûts. Le risque est sinon que la transformation de l'offre se déploie dans des conditions dégradées et aboutisse à un nivellement par le bas de la qualité des prestations, un résultat opposé à l'objectif initial d'améliorer la qualité de l'offre.

En deuxième lieu, les stratégies de transformation doivent pouvoir s'appuyer sur une méthodologie qui mobilise l'ensemble des parties prenantes concernées, ce qui nécessite de pouvoir agir de manière non précipitée, sur le temps long. La mobilisation des personnes accompagnées et des salariés de la / des structures concernées paraît notamment particulièrement importante pour la réussite du projet, de même que le lien de confiance qui peut s'établir avec l'autorité de tutelle, dont l'accord est incontournable tant pour la définition que pour la mise en œuvre du projet. Le lien avec d'autres partenaires du secteur AHI et des acteurs d'autres secteurs (santé, IAE, logement) est aussi essentiel pour construire des réponses pluridisciplinaires et coordonnées, en cohérence avec l'offre existante du territoire.

Enfin, l'élaboration d'un projet de transformation de l'offre nécessite de mobiliser des compétences techniques sur des champs variés, qu'il s'agisse de la traduction des orientations du projet social en choix architecturaux, du montage de l'opération et ses volets financiers et juridiques, de la mobilisation des usagers et des salariés qui implique de maîtriser des techniques particulières de concertation, de l'animation d'un collectif de partenaires autour du projet, ou encore de la recherche de financements auprès d'acteurs publics et privés. A ce titre, de manière complémentaire au renforcement des partenariats qui peuvent exister sur les territoires, il apparaît nécessaire que les structures du secteur AHI puissent développer ces compétences en interne ou avoir des financements dédiés pour financer un accompagnement externe. Les petites et moyennes associations n'ont en effet pas forcément des ressources humaines et financières suffisantes pour mettre en œuvre tout ou partie de cette ingénierie de projet.

Au-delà des constats de méthode et d'outillage, il paraît par ailleurs important de replacer le sujet de la transformation de l'offre dans le contexte de la politique publique de l'hébergement et du logement adapté. De fait, les enjeux de transformation de l'offre sont d'autant plus prégnants qu'ils sont au cœur de la logique de programmation pluriannuelle de l'offre d'hébergement et de logement adapté récemment annoncée par la Ministre du logement. La Fédération partage la nécessité d'améliorer qualitativement l'offre d'hébergement, notamment de transformer les nuitées hôtelières et les places d'hébergement les moins qualitatives. Pour atteindre cet objectif, elle considère essentiel que cette logique pluriannuelle fasse l'objet d'une loi de programmation à part entière, qui consacre une

méthode concertée de planification de l'évolution de l'offre, en associant largement les partenaires du secteur AHI, notamment les bailleurs sociaux, en partant de l'observation des besoins et en garantissant les moyens nécessaires pour y répondre, cela au service des droits et libertés des personnes sans domicile et de leur insertion sociale.

Annexe 1 : tableau des financeurs & des donateurs

Plan d'accompagnement 2021 - Humanisation et évolution de l'offre - Financements privés mobilisables par les associations				
Nom	**Type d'interventions finançables**	**Modalités d'attribution**	**Sommes allouées**	**Lien / Contact**
Fondation de France - Programme Habitat	Financement pour un an, renouvelable une ou deux fois, qui peut prendre en charge : l'étude de faisabilité, les frais d'ingénierie, les charges de personnel ou de matériel, l'évaluation du projet. Les financements ne peuvent pas concerner le fonctionnement régulier des structures, des dépenses d'investissement immobilier, d'acquisition ou de réhabilitation. Ils visent davantage des actions de développement social & de participation, ainsi que le développement de solutions pour des logements plus accessibles, individuels ou collectifs.	Sélection suite à un appel à projet annuel. Les partenariats avec des acteurs du territoire (type bailleurs sociaux, collectivités locales, acteurs de l'ESS) sont encouragés.	Non précisé	Contacts locaux de la Fondation de France
FILE (Fond Initiative Logement contre les exclusions) - Fondation Bruneau	Le FILE soutient les projets portés par des adhérents de la Fédération sur plusieurs thématiques : emploi, habitat, et étrangers. Sur le volet habitat, le FILE soutient notamment des actions visant au développement de nouvelles structures ou à l'adaptation de structures existantes, afin d'améliorer leurs conditions d'accueil. Des mesures d'ingénierie portant sur la réhabilitation de structures d'hébergement ou encore des actions d'équipement des lieux d'accueil peuvent être soutenues par le FILE. Il peut aussi soutenir des actions d'aide au démarrage, de travaux autour de l'habitat temporaire ou adapté.	Comité de sélection des dossiers 3 à 4 fois / an, souvent en avril/juin/septembre. Un seul financement par an par structure.	5 000 € / structure au maximum. Le FILE ne se substitue pas à des financements déjà existants ou accessibles localement. Sa vocation n'est pas de subventionner le financement courant des associations ni de pérenniser des actions déjà existantes.	Demande en ligne

Caisses d'épargne - Fonds de dotation Caisse d'épargne	Les Caisses d'Epargne sont aujourd'hui parmi les premiers mécènes en France. Elles soutiennent des projets de proximité notamment dans le domaine de la solidarité. Le fonds de dotation du réseau Caisse d'Epargne a pour objet d'encourager et de soutenir des actions d'intérêt général visant entre autres à lutter contre l'exclusion et la précarité -notamment bancaire et financière.	Les projets, critères d'éligibilité et montants finançables sont variables en fonction du territoire (15 Caisses d'épargne régionales).		Coordonnées régionales des Caisses d'épargne
Fondation Nexity	La fondation Nexity a trois axes d'action majeurs dont l'insertion sociale par le logement. Le projet doit comporter un volet accompagnement social.	Appel à projet annuel - en 2021, l'AAP sur le thème de l'insertion par le logement a récompensé 6 structures.	Le montant maximal alloué pour l'AAP 2021 était de 10 000€.	Page Appel à projets de la Fondation Nexity
Fond de dotation Qualitel	Promotion d'initiatives en faveur de l'amélioration des conditions de logement et de vie des publics les plus défavorisés: lutte contre la précarité énergétique, promotion de l'insertion et de l'accès aux droits, amélioration des installations et prévention des risques.	Appel à projet annuel.	En 2021, plus de 240 associations se sont manifestées, présentant 255 initiatives solidaires. Sur 4 thématiques, 49% des projets étaient dans la thématique hébergement. Une dotation de 220 000 € est répartie entre les lauréats.	Page du fonds de dotation
Fondation Eiffage	La fondation Eiffage soutient des actions qui favorisent l'insertion sociale et professionnelle dans 5 domaines, dont le logement. Les projets soutenus doivent favoriser l'accès au logement autonome pour des personnes fragilisées : logement de transition, résidence sociale, maison intergénérationnelle, etc.	Critères de sélection détaillés dans un document en ligne	Finance prioritairement l'investissement, en cofinancement, maximum 1/3 du bugdet total du projet.	Lien vers la fondation et le dossier de demande de subvention

Fondation Caritas	Fondation qui soutient les projets qui luttent contre la pauvreté et l'exclusion, dans différents champs dont l'hébergement / le logement.	La Fondation diffuse un AAP chaque année, et tout organisme français à but non luratif et d'intérêt général peut soumettre un projet, sous réserve d'avoir un budget annuel inférieur à 2 500 000 €. Un seul projet par structure et par année peut être financé, et les demandes provenant de structures d'un même réseau doivent être coordonnées par la tête de réseau. Les demandes de financement peuvent être envoyées tout au long de l'année.	Entre 10 000 € et 40 000 €	Lien vers le site de la fondation et le formulaire pour déposer un projet
Fondation Macif	Privilégie les projets à caractère intergénérationel et participatif, autour de 4 thématiques : mobilité, santé, finance solidaire et habitat.	Les projets peuvent être déposés tout au long de l'année, directement sur le site internet	Aucune mention de budget ou critères	Lien pour proposer un projet
Fondation BTP+	Subvention de projets concernant les salariés (actuels, futurs ou anciens) du BTP, favorisant l'autonomie des personnes et la promotion sociale dans le secteur du BTP. A participé par exemple à la réhabilitation de résidences habitat jeunes où les jeunes se formaient ou travaillaient dans le secteur du BTP, soutient également à des projets de logements modulables, etc.	Dépôt des projets au fil de l'eau.	Aucune mention de budget maximal.	Lien pour demander une subvention
Les petites pierres (Fondation Somfy)	Plateforme de financement participatif solidaire dédiée aux enjeux du mal-logement en France. Les dons sont doublés par le soutien de la fondation Somfy. Les financements sont notamment utilisés dans le cadre de projets d'humanisation / réhabilitation d'hébergement ou de logement.	Pas de contrainte	A fixer librement par l'association, avec un plafond fixé à 20 000 €.	Lien vers la plateforme
Fondation Leroy Merlin	La fondation Leroy-Merlin soutient les projets permettant d'adapter l'habitat pour les personnes en situation de dépendance ou de handicap. La fondation cible plus particulièrement des particuliers. La prise de	Instruction chaque trimestre par un comité d'évaluation des projets.	10 000 € maximum. Dans un délai de 10 ans suivant la dotation une nouvelledemande de soutien peut être soumise dans la limite du plafond de 10	Informations sur l'accompagnement de la Fondation Leroy-Merlin

	contact passe par un magasin Leroy Merlin mais un formulaire de contact est disponible en ligne.		000€ minoré du montant déjà obtenu.	
Fondation Monoprix	La Fondation Monoprix concentre ses actions sur les problématiques de solitude face à la rue, et soutient des projets relatifs au logement (prévention de l'expulsion, cohabitations solidaires), à l'urgence (accès à l'alimentation et à l'hygiène, aide aux maraudes, accueils de jour et de nuit), à l'accompagnement (publics jeunes, femmes et personnes âgées), et au faire-ensemble entre sans abris et habitants des quartiers. La fondation a notamment déjà financé des aménagements pour des lieux d'hébergement.	Dossiers de candidature à déposer en ligne. Sept projets financés par an en moyenne, comité de sélection deux fois par an . Les projets soutenus doivent être pérennes et correspondre à une aciton précise (pas de financement du fonctionnement normal de la structure).	15 000 € / projet en moyenne. Pas plus d'un projet tous les 2 ans par structure.	Lien pour déposer un projet

www.federationsolidarite.org

Fédération
des acteurs de
la solidarité

76 rue du Faubourg Saint-Denis 75010 PARIS