

Directions

Le mensuel des directeurs du secteur social et médico-social

Octobre 2017



Enquête
Les contrats
aidés sur
la sellette

Reportage
Un centre
d'hébergement
nomade



Administratif & juridique
Itep et Sessad :
comment passer
en dispositif ?

DOSSIER P. 24

Les DAF en renfort

À l'articulation entre l'élaboration du projet stratégique et son déploiement, le directeur administratif et financier (DAF) est devenu un élément clé du pilotage des organisations. À l'image d'Aurélië Querrioux à l'association Audacia (Poitiers).

Un centre d'hébergement nomade et modulable



Aubervilliers (Seine-Saint-Denis). Depuis février dernier, un centre d'hébergement d'urgence occupe un terrain mis à disposition pour quelques années. Particularité ? Composé de bâtiments légers, ModuloToit peut être déménagé. Si la formule permet de contourner la rareté du foncier, elle n'échappe pas aux obstacles financiers.



EN CHIFFRES

- **64** usagers, dont **25** enfants (**70** places autorisées).
- Équipe: **8** ETP, dont **1** de chef de service, **1** d'éducatrice spécialisée, **1** d'assistante sociale et **2** de techniciennes en intervention sociale et familiale (TISF).
- Coût de l'installation: **1,8 million** d'euros (**1 million** pour les modules, **300 000** euros pour les plots et chaînages métalliques et **500 000** euros pour viabiliser le terrain).



En famille ou seuls, « les résidents apprennent à se connaître comme des voisins. Ils se donnent des coups de main, gardent les enfants des uns et des autres, s'invitent. Il y a une vraie solidarité entre eux », constate Nathalie Saint-Pierre, l'assistante sociale (ci-dessus).

En bordure de l'A86, un groupe scolaire ultramoderne côtoie des casses automobiles, des bâtiments industriels, des entrepôts de briques, ainsi qu'un terrain accueillant des gens du voyage. Au cœur de ce quartier en friche d'Aubervilliers, en Seine-Saint-Denis, une quinzaine de blocs blancs et gris de quelque 60 m² chacun sont agencés comme un petit village sur une parcelle de 5 000 m². Ce centre d'hébergement d'urgence (CHU) géré par l'association Hôtel social 93, qui a ouvert ses portes en février dernier, est hors du commun. En effet, il est implanté sur une zone d'aménagement concerté (ZAC) et composé de modules légers facilement déménageables pour le jour où le terrain, temporairement disponible, devra être restitué. « En 2010, l'association a dû

rendre les locaux d'un de nos établissements. Nous avons suivi une quarantaine de pistes immobilières. Toutes ont échoué, raconte Gérard Barbier, directeur général. Soit c'était trop cher, soit les municipalités nous mettaient constamment des bâtons dans les roues. Nous avons alors imaginé ce centre d'hébergement "nomade". S'il est difficile d'implanter une structure pérenne en Seine-Saint-Denis, il y a en revanche beaucoup de terrains disponibles de façon temporaire. » Mais de l'idée à la réalisation, l'association a dû lever plusieurs obstacles.

Un montage financier complexe

D'abord, « les financeurs – la Caisse des dépôts en particulier – ne donnent pas d'argent public sur des projets temporaires », explique Gérard Barbier. Ensuite,

les banques se montrent plutôt méfiantes. « Nous en avons contacté plusieurs. Quasi toutes ont refusé, notamment car il n'y a pas d'hypothèque possible. » Finalement, à l'été 2014, le Crédit coopératif a accepté de soutenir le projet via un prêt de 1,5 million d'euros sur 15 ans après avoir fait hypothéquer une autre propriété de l'association. De son côté, la région Ile-de-France a concouru à hauteur de 180 000 euros, trois fois moins que ce qu'elle aurait pu verser dans le cas d'une construction pérenne. L'opération Modulo-Toit est conçue sur 20 ans, « période minimale d'amortissement pour rembourser l'investissement initial », précise le directeur général.

En 2012, l'établissement public foncier d'Ile-de-France, chargé par les collectivités d'acquiescer des parcelles, a d'abord mis le terrain

à disposition d'Hôtel social 93 sur la base d'une convention d'occupation précaire. Terrain qui, en 2015, a été revendu à Plaine Commune Développement (PCD), société d'économie mixte désignée pour assurer la construction de 800 logements qui sortiront de terre à l'horizon 2022. Elle a ainsi

Cette occupation provisoire a un double avantage : le site est sécurisé et le terrain est viabilisé.

repris la convention avec l'association, ce moyennant une redevance de 1 500 euros mensuels.

Cette occupation provisoire a un double avantage pour PCD : elle lui évite d'avoir à sécuriser le site face à d'éventuels ●●●

... squatteurs et elle récupère un terrain viabilisé, qui dispose déjà de l'accès aux réseaux et dont il n'a pas à extraire de fondations profondes puisque les modules reposent uniquement sur des plots de bétons enfoncés sous la terre.

Une redéfinition du projet

De son côté, la mairie d'Auber-villiers a délivré le permis de construire sans difficulté, les riverains étant toujours moins réticents lorsqu'il s'agit d'une installation temporaire de publics sans abri. Néanmoins, le projet a dû faire face à des problèmes d'ordre technique. Au début des travaux en septembre 2014, les études de sous-sol ont montré que le terrain était très hétérogène, obligeant à installer des chaînages en acier pour relier les plots. D'où un retard de plusieurs mois. Ensuite, « des malfaçons se sont révélées dans l'installation des modules, détaille Gérard Barbier. Ce qui nous a conduits à lancer une action en justice contre le constructeur. Les travaux ont finalement repris avec un autre prestataire en octobre 2016 pour relier les logements entre eux et poser les arrivées d'eau et d'électricité ».

Fonctionnel, chaque module (au standard Haute Qualité environnementale - HQE) est constitué de quatre chambres, d'une salle de douche et d'une cuisine commune. Un agencement qui permet de faire cohabiter des ménages avec enfants, des personnes seules, ou encore à mobilité réduite. Depuis février, les 64

© William Parra pour Direction(s)



Gérard Barbier, directeur général (ici avec Émilie Prieu, cheffe de service), a tenu à ce que chaque logement soit esthétique, fonctionnel et HQE.

résidents, des personnes à la rue réorientées par le service intégré de l'accueil et de l'orientation (SIAO) ont peu à peu investi les lieux. Des pots de fleurs en tissu de couleurs vives ornent les appuis de fenêtre, et les poussettes et les fauteuils roulants peuvent circuler entre les blocs sur des bandes de roulement.

À l'entrée du centre, le bâtiment administratif abrite une salle commune (TV, coin lecture), les bureaux de l'équipe administrative, la salle de repos des professionnels et la buanderie. Une cuisine collective, financée via une

opération de *crowdfunding* (financement participatif), est en cours d'aménagement pour accueillir des ateliers thématiques.

Une vie de village

Si l'accompagnement est le même que dans un centre d'hébergement classique, les usagers y vivent davantage en autonomie. Ils font ainsi leur cuisine, libérant les professionnels de l'organisation des repas. Le règlement est aussi plus souple: chacun possède un trousseau de trois clés pour ouvrir le portail du centre, son logement et sa chambre. « On peut rentrer tard le soir sans gêner les autres, il y a plus de liberté qu'avant », approuve un résident aux cheveux grisonnants coiffés en queue de cheval, auparavant hébergé dans une autre structure de l'association. Les visites de personnes extérieures sont, quant à elles, autorisées de 14 heures à 19 heures.

Autre intérêt? Les logements sont indépendants, ce qui limite la promiscuité. « Contrairement au centre d'hébergement en dur dans un immeuble, chacun a son espace privé. Nous avons moins à intervenir pour gérer des conflits. Il y a un vrai bénéfice sur la sérénité du lieu », explique Émilie Prieu, cheffe de service. « Il se crée

« Nous veillerons à ce que les usagers ne ressentent pas le déménagement comme une nouvelle situation de rupture. »

même une sorte de vie de village, sourit Nathalie Saint-Pierre, l'assistante sociale de l'équipe. Les résidents apprennent à se connaître comme des voisins, sortent les chaises sur le pas de la porte pour discuter. Ils se donnent des coups de main, gardent les enfants des uns et des autres, s'inventent. Il y a une vraie solidarité entre eux. »

Adapter l'accompagnement

Au sein du projet de Plaine Commune Développement, le terrain de ModuloToit devrait être la dernière parcelle à être urbanisée, ce qui laisse au moins trois à quatre ans de stabilité à l'association. D'ici là, les résidents actuels auront probablement quitté la structure pour un logement plus pérenne (la durée de séjour dans un CHU est de 24 mois), mais auront été remplacés par des nouveaux. Qu'il faudra préparer à bouger. « Notre établissement est doublement temporaire: c'est le principe du CHU et en plus il y a cette perspective de déménagement. Nous veillerons à ce que les usagers ne ressentent pas ce changement comme une nouvelle situation de rupture », explique Nathalie Jean-Pierre.

L'enjeu désormais? Retrouver un terrain où installer ModuloToit dans les années à venir. « Si nous ne disposons pas de 5 000 m², nous pouvons installer ces logements dans le diffus. Nous avons l'habitude d'adapter l'accompagnement à la contrainte du bâti », explique Gérard Barbier. Les modules sont conçus pour pouvoir être rassemblés ou dissociés selon les besoins et la forme du terrain mis à disposition. Reste que le déménagement aura un coût, « entre 300 000 et 400 000 euros », évalue Gérard Barbier.

Noémie Colomb
Photos: William Parra

« Nous sommes une structure SDF! »



Julie Delphin,
éducatrice
spécialisée,
Hôtel social 93

« Lorsque nous sommes arrivés en février, l'environnement a impressionné les usagers qui craignaient pour leur sécurité. Aujourd'hui, la présence du gardien logé sur place et l'appropriation du quartier font que ce n'est plus un problème. L'organisation des modules recrée une vie de village, le terrain est clos et les enfants peuvent jouer en

toute tranquillité. Nous investissons pleinement l'espace avec un projet de potager, nous avons construit des mobiliers de jardin... Nous avons également rencontré les associations de quartier, l'établissement scolaire que fréquentent les enfants des résidents. En même temps, nous savons que c'est provisoire. La perspective d'un déménagement reste une appréhension. Il faudra à nouveau investir les lieux, tisser des liens avec de nouveaux partenaires. Nous sommes une structure un peu SDF! »