



Association Nationale
Compagnons Bâisseurs

CREER UN SERVICE D'ACCOMPAGNEMENT A L'AUTOREHABILITATION DU LOGEMENT PRIVE EN MILIEU URBAIN

REPERES METHODOLOGIQUES

31 décembre 2005

Ce guide a été rédigé par le PADES

Avec la collaboration de l'Association Nationale des Compagnons Bâisseurs

Avec le soutien de la Caisse des Dépôts et Consignations et de l'ANAH

POURQUOI CE GUIDE ?

Un outil de développement social urbain : L'autoréhabilitation accompagnée a des effets très positifs sur l'habitat mais aussi en termes d'insertion sociale, de restauration du lien social, de prévention sanitaire, de maîtrise de l'énergie... pour un investissement qui reste relativement modeste. C'est un outil de développement social local, et de prévention de l'exclusion, adaptable à la diversité des contextes et des personnes en difficulté.

Aujourd'hui un nombre croissant de responsables souhaite pouvoir mettre en œuvre cet outil. Comme les opérateurs compétents sont encore très peu nombreux au regard des besoins, il leur faut envisager la création sur leur territoire d'intervention d'un nouveau service spécialisé dans l'accompagnement de publics en difficulté, dans l'autoréhabilitation de leur logement.

Soit, mais comment s'y prendre ? Convaincu de l'intérêt d'un tel outil, un responsable local va devoir initier une démarche d'accompagnement à l'autoréhabilitation du logement. Qu'il s'agisse de créer un nouveau service au sein d'une structure déjà existante, ou même de créer une nouvelle association, il faudra définir avec clarté la mission de ce nouvel opérateur et mobiliser les moyens humains, matériels, institutionnels et financiers, nécessaires à la mise en œuvre de cette mission dans de bonnes conditions. S'agissant de combiner sur le terrain action sociale et amélioration du logement, deux domaines de l'action publique habituellement très distincts, il faudra aussi mettre en place un partenariat. Ce n'est pas toujours simple. Afin de leur permettre de gagner du temps et d'éviter quelques faux-pas, ce guide apporte des réponses aux principales questions que peuvent se poser l'initiateur du projet et ses partenaires politiques, institutionnels et associatifs.

Ce guide est le fruit d'un programme expérimental qui a été mené pendant quatre ans sur les quatre villes de Bordeaux, Le Havre, Les Mureaux et Perpignan. Il s'agissait de susciter et d'accompagner sur ces quatre villes l'émergence d'opérateurs compétents pour l'accompagnement technique et social des publics en difficulté dans l'autoréhabilitation de leur logement. Le PADES a été chargé de porter le programme et d'en suivre la réalisation ; il s'est associé à l'Association Nationale des Compagnons Bâisseurs qui a assuré la mission de soutien des acteurs locaux en ingénierie de projet. Le suivi du processus de création des nouveaux services dans des contextes urbains, politiques et institutionnels assez différents a permis de dégager quelques repères susceptibles de faciliter la création de services analogues sur d'autres territoires urbains.

Ce guide ne dit pas comment accompagner des chantiers d'autoréhabilitation, mais comment créer un opérateur capable d'assurer cette mission. Puisqu'il est centré sur le montage d'un service, la méthodologie de l'accompagnement des chantiers n'est abordée que de manière partielle, lorsque c'est nécessaire. Ce guide ne prétend donc pas être exhaustif. S'appuyant sur la création de services dans quatre villes, il ne traite que de l'autoréhabilitation accompagnée sur le logement privé en milieu urbain.¹

Le porteur de projet et ses partenaires politiques, associatifs et institutionnels trouveront d'abord une description rapide des différentes étapes de la démarche de création d'un tel service. Nous leur proposons ensuite une série de fiches techniques qui les aideront à anticiper et, espérons-le, à résoudre les principales difficultés que nous avons pu identifier. L'ensemble de ces fiches peut être utilisé de manière libre, selon les besoins de chacun.

¹ La création d'un opérateur en milieu rural pose des problèmes spécifiques qui ne sont pas abordés ici. Par ailleurs la question de l'autoréhabilitation sur le parc social abordée dans l'annexe n°3 de la fiche 2 n'est pas approfondie. En effet, conformément au cadre national de cette expérimentation, les actions locales d'accompagnement à l'autoréhabilitation visaient principalement les logements du parc privé.

PETIT LEXIQUE

LE SERVICE : Créer un « service » d'accompagnement à l'autoréhabilitation, c'est susciter la création d'une équipe opérationnelle permanente, en mesure d'apporter un accompagnement technique et social aux ménages en difficulté sociale qui souhaitent réaliser des travaux d'amélioration de leur logement. Ce « service » peut être géré par une association déjà existante, par une association créée ad hoc, par un service d'une collectivité locale etc. Attention : Il faut éviter d'utiliser ce terme dans la communication. D'une part les habitants pourraient s'imaginer qu'il s'agit d'un Service Public, ce qui induirait faussement l'idée d'accès aux droits et égalité de traitement pour tous. D'autre part ils pourraient être induits à penser qu'ils vont bénéficier d'une prestation technique gratuite, alors qu'il s'agit de les amener à faire par et pour eux-mêmes.

L'INITIATEUR : Convaincu qu'il serait utile de susciter un opérateur sur un territoire où il n'y en a pas, il est à l'origine de la démarche de création du service.

LE MAITRE D'OUVRAGE : personne physique ou morale pour le compte de laquelle le programme d'action, ici la création d'un opérateur en autoréhabilitation accompagnée, est réalisé. Le plus souvent ce sera une collectivité territoriale, Ville ou Conseil Général. Ce maître d'ouvrage réunit des partenaires institutionnels et financiers au sein d'un Comité de pilotage.

LE PORTEUR DE PROJET : ou Maître d'ouvrage délégué. La personne ou la structure à qui le Maître d'ouvrage, en accord avec le comité de pilotage, confie la mission de réunir les partenaires institutionnels et de coordonner techniquement les différentes étapes de la démarche de création d'un opérateur.

LE MAITRE D'ŒUVRE : personne, organisme ou service qui accompagne les ménages dans la réalisation des travaux d'amélioration. C'est l'opérateur.

Une démarche en quatre étapes

Une démarche de « conduite de projet »

Pourquoi ? Créer un service d'accompagnement à l'autoréhabilitation c'est s'engager dans une démarche de développement social qui doit être adaptée à la spécificité du contexte local. Il est donc essentiel de ne pas reproduire tel quel, même si on peut s'en inspirer, un modèle d'intervention qui a pu donner de bons résultats, mais dans un contexte différent. L'accompagnement de publics en difficulté dans l'autoréhabilitation de leur logement se situe au carrefour de plusieurs politiques publiques, parfois très sensibles, concernant l'habitat, l'action sociale, l'insertion, la participation des habitants etc. Selon le contexte local divers acteurs et dispositifs relevant de ces champs peuvent être concernés par la création du service. Le financement, la création, le fonctionnement du service et, en fin de compte, la réussite du projet dépendent de la mobilisation de ces partenaires. Le maître d'ouvrage ne peut donc agir seul, le partenariat est indispensable et sa mobilisation requiert une démarche de ***conduite de projet***.

Par qui ? Le maître d'ouvrage - le plus souvent c'est la collectivité locale- devra choisir un ***porteur de projet*** qui devra assurer la mission de conduite de projet. Pour cela, il peut soit désigner quelqu'un au sein de ses services ou bien faire appel à un organisme extérieur qui assurera une ***assistance à maîtrise d'ouvrage***. Pour choisir entre ces deux solutions, le maître d'ouvrage doit tenir compte de plusieurs facteurs. Pour assurer efficacement sa mission dans la durée, le porteur de projet doit avoir de la légitimité auprès des partenaires locaux, de la compétence et de la disponibilité. Si personne dans ses services ne répond à ces critères, le recours à une assistance à maîtrise d'ouvrage peut être approprié. En outre l'intervention d'un tiers peut apporter une garantie de neutralité rassurante pour les partenaires. Cependant, le choix de cette solution a un coût, car il faut rémunérer cet intervenant. De plus, il est essentiel que l'organisme extérieur ne soit pas un opérateur potentiel, ni un bureau d'étude « en cheville » avec lui. Le risque étant alors que le résultat de son intervention corresponde surtout à leurs intérêts plutôt qu'à ceux des publics en difficulté. Du point de vue de l'éthique de l'action publique il est important de maintenir une séparation stricte entre d'un côté celui qui assure une mission d'expert et de prescripteur et d'un autre côté celui qui aura le rôle d'opérateur, car il est facile d'habiller une stratégie d'implantation et de développement sous l'apparence d'un diagnostic soi-disant objectif.

Comment ? Attention à ne pas brûler les étapes ! L'initiateur d'un projet de création d'un service d'accompagnement à l'autoréhabilitation du logement doit savoir dès le départ que des premiers contacts préparatoires au démarrage effectif des premiers chantiers, il faut compter de douze à dix-huit mois. Pour éviter les « cafouillages » démobilisateurs et qui font perdre du temps sous prétexte d'aller vite, il faut que le montage du service se fasse en respectant ***quatre étapes principales*** qui doivent être abordées successivement. Bien évidemment, il peut arriver que dans la pratique ces étapes se chevauchent en partie.

Première étape : Désigner un « porteur de projet » pour réunir des partenaires

Des initiatives diverses : Sur un même territoire urbain, divers acteurs peuvent être à l'initiative d'un projet de création d'un opérateur spécialisé dans l'accompagnement à l'autoréhabilitation. L'**initiateur** peut être un élu local d'une commune ou d'un Conseil général. Ce peut être aussi un responsable d'un service Politique de la Ville, service Habitat, du CCAS, de la CAF, de la DDASS, de la DDE, un bailleur social etc. Enfin l'initiative peut émaner d'un opérateur local déjà en place et qui souhaite ouvrir son activité à ce type d'action : une association qui intervient dans le champ de l'insertion ou du logement, un centre social de quartier, une régie de quartier, etc.

Choisir un « porteur de projet » : Quel que soit l'initiateur du projet, il doit savoir que les bonnes idées ne suffisent pas pour passer à l'action, que la démarche de création et de financement d'un opérateur sera lente et qu'il faut donc que quelqu'un consacre du temps pour la mener à terme. L'initiateur n'a pas forcément la disponibilité et les moyens techniques nécessaires. Il est donc essentiel de désigner rapidement un « porteur de projet ». Pour tous les acteurs et partenaires locaux, le porteur de projet doit être bien identifié comme celui qui a la charge de porter le projet jusqu'à ce que le service d'accompagnement à l'autoréhabilitation soit opérationnel. Il vaut mieux que ce porteur de projet soit un professionnel disposant d'une certaine visibilité institutionnelle et des moyens techniques et humains nécessaires pour organiser un partenariat.

La première mission de ce porteur de projet sera d'abord de mobiliser les partenaires institutionnels locaux qui pourront adhérer au projet. Il est donc préférable que ce porteur de projet ait, ou acquière rapidement, une bonne connaissance de ce qu'est l'autoréhabilitation accompagnée et de ses effets, car il devra être capable de convaincre ses futurs partenaires institutionnels. L'existence d'une volonté politique forte s'avère aussi très précieuse, car le soutien d'un élu local apporte de la légitimité au projet et peut donc faciliter l'adhésion des partenaires.

Communiquer : Pour faire comprendre ce qu'est l'autoréhabilitation accompagnée on peut se doter d'outils de communication - argumentaires, témoignages écrits ou documents audiovisuels sur des actions réussies. Munis de ces outils, l'initiateur et /ou le porteur de projet rencontreront d'abord chacun des partenaires en lui montrant l'intérêt de l'action par rapport à sa propre mission. Il faudra donc adapter la manière de communiquer aux enjeux de chaque institution. Lorsque plusieurs institutions semblent acquiescentes à l'idée de créer un service d'autoréhabilitation, on peut alors leur proposer de se réunir pour former le **comité de pilotage** qui sera chargé de définir le projet local avec l'initiateur du projet, le maître d'ouvrage et le soutien technique du porteur de projet.

Deuxième étape : Le comité de pilotage élabore le projet

C'est ensemble que les membres du **comité de pilotage** définiront le projet local sur lequel ils s'engageront. On peut envisager d'organiser trois ou quatre réunions sur une année, qui ne devront pas être trop espacées. C'est un minimum pour mobiliser réellement quelques institutions susceptibles de former le noyau solide et permanent des partenaires du projet. Ce n'est pas toujours simple vu le nombre d'institutions qui pourraient être sollicitées, et la faible disponibilité de leurs représentants. Cela demande nécessairement au porteur de projet, ou à l'éventuelle assistance à maîtrise d'ouvrage, de mener un travail important entre les réunions, pour préparer ces réunions et faire avancer le projet.

Dans un premier temps, les membres du **comité de pilotage** doivent se forger une représentation commune de l'autoréhabilitation accompagnée et de son utilité. Pour cela des réunions permettront d'échanger sur les besoins locaux, sur la diversité des situations de mal-logement, sur les publics et les territoires concernés, sur l'idée que chacun se fait d'une action d'autoréhabilitation et comment elle permet de répondre aux problèmes soulevés. L'invitation à ces réunions de personnes qui peuvent témoigner d'actions déjà réalisées sur d'autres territoires peut apporter des éclaircissements utiles. Ces premiers échanges sur les besoins locaux permettront à chaque partenaire de bien comprendre en quoi l'action envisagée correspond, en totalité ou en partie, à ses propres missions : dans bien des cas la création d'un service d'accompagnement à l'autoréhabilitation offre un outil adapté et complémentaire à d'autres professionnels intervenant sur le même territoire ou pour les mêmes publics. L'analyse des besoins peut s'appuyer sur un **diagnostic partagé** qui permettra de mieux déterminer le territoire d'intervention et les publics visés, en fonction de leurs problèmes d'habitat et de leur situation sociale et économique. Ce diagnostic peut être assez simple et réalisable par le porteur de projet. Sa mise en œuvre relève du bon sens informé. L'expérience montre que les partenaires responsables des politiques sociales, du logement, de la Ville, etc. connaissent bien les difficultés de logement des publics et les territoires en difficulté ; ils peuvent mettre en commun des données assez précises pour faciliter la décision. Ce diagnostic préalable doit permettre au comité de pilotage de décider des **grandes orientations du projet : ses objectifs, ses publics et ses moyens**.

Ces premières rencontres du comité de pilotage permettront aussi de repérer les acteurs et les ressources mobilisables pour mettre en œuvre et faire vivre le projet ; cela permettra de préciser les liens qu'il serait souhaitable d'établir avec des dispositifs en place ou prévus sur le même territoire, et de mieux appréhender les financements potentiels. Une fois le projet défini, le comité de pilotage pourra procéder à la rédaction d'un **cahier des charges** puis au choix de l'opérateur qui sera chargé de sa mise en œuvre. L'opérateur peut parfois être désigné d'office : par exemple lorsque c'est un opérateur local qui est à l'initiative du projet. Il arrive aussi que le comité de pilotage arrête son choix dès ses premières réunions. Si ce n'est pas le cas, le maître d'ouvrage lancera un **appel d'offre** auprès d'opérateurs potentiels. Il faut aussi réfléchir à la question délicate de l'information et de l'association des habitants ou de leurs représentants lors du montage du projet (voir Fiche 2, Section *La place des bénéficiaires dans le dispositif*).

Troisième étape : Trouver des financements et un maître d'œuvre

A ce stade, le budget de l'action n'a pas à être établi de manière précise, mais il faut réfléchir aux dépenses en investissement et en fonctionnement nécessaires pour un service d'accompagnement à l'autoréhabilitation. Il s'agit de se mettre d'accord sur une première estimation des coûts et donc des ressources qu'il faudra réunir. Les expérimentations réalisées dans les quatre villes permettent à cet égard d'avoir des repères (voir fiche n° 4).

Chacun des partenaires se prononcera sur le montant de sa participation au financement de l'action. Pour cela, le porteur de projet devra au préalable effectuer un travail important pour convaincre chaque partenaire pris isolément de la pertinence de ce projet innovant par rapport à ses propres missions. Chacun devra décider du montant de sa participation financière en tenant compte du sens global de l'action et des participations annoncées par les autres partenaires. Bien entendu son engagement doit être cohérent avec sa propre orientation budgétaire. De plus l'accord de principe ne suffit pas pour garantir la viabilité économique du projet. Il faut aussi prendre en compte la faisabilité technique des financements en fonction des procédures des diverses institutions partenaires (délais des dépôts de demandes, délais de versement...) : chaque partenaire financier doit anticiper l'inscription de sa participation au budget de son service de telle sorte que l'action puisse être financée à son démarrage. La somme des contributions annoncées et le calendrier possible des versements permettent de juger si le projet est réalisable, et le cas échéant d'engager la recherche d'un opérateur.

S'il n'y a pas d'opérateur local susceptible d'être choisi d'emblée, il faut partir à sa recherche. Le choix de l'opérateur constitue un point clef de la réussite du projet et de ses capacités d'évolution.

Il s'agira de procéder de préférence à un appel d'offre élargi. C'est le porteur de projet qui préparera l'appel d'offre, et qui en assurera le suivi. Cet appel d'offre doit être ouvert, et cela pour deux raisons : Tout d'abord, il n'est pas indispensable que les organismes candidats fassent état d'une expérience préalable à la fois dans la formation aux techniques du bâtiment et dans l'accompagnement social. L'appel d'offre doit clairement annoncer qu'une seule des deux compétences suffit. Les candidatures de ceux qui seraient déjà pourvus de la double compétence seront examinées au même titre que les autres, même si on peut penser que leur expérience leur faciliterait la conduite du projet et le recrutement d'une équipe d'intervention. D'ailleurs, tous les candidats devront montrer qu'ils sont en mesure de recruter des personnels techniquement compétents pour assurer une double mission d'accompagnement technique et de coordination sociale. Ils devront aussi signifier leur pleine adhésion aux valeurs inscrites dans la Charte de l'autoréhabilitation accompagnée.

Ensuite, et par voie de conséquence, il faudra diffuser largement cet appel d'offre : des opérateurs parfaitement capables peuvent venir de champs inattendus. L'expérience montre qu'il faut contacter un éventail assez large d'opérateurs potentiels : associations d'insertion sociale, d'accompagnement social au logement, de l'insertion professionnelle dans les métiers du bâtiment, CHRS, PACT ARIM, Centres Sociaux, Régies de Quartier, structures de l'insertion par l'économie, etc.

C'est toujours le porteur de projet qui fera une première sélection des candidatures reçues. Mais c'est le comité de pilotage qui fera le choix de l'opérateur à partir de ses propositions argumentées. Il ne faut surtout pas tarder à procéder à la recherche de l'opérateur qui est souvent longue, pour que celui-ci ait le temps de s'approprier le projet avant de le concrétiser.

Quatrième étape : Mettre en place le service d'accompagnement à l'autoréhabilitation

Mobiliser les moyens financiers, humains et techniques : Une fois que l'opérateur est choisi, il n'est que temps de finaliser le premier budget prévisionnel de l'action, budget qui doit bien préciser les dépenses et les ressources. C'est sur la base de ce budget présenté en équilibre au **comité de pilotage** et validé par celui-ci, que les partenaires financiers s'engageront définitivement, à partir des dossiers de demande qui leur seront adressés. Selon les contextes, cette recherche concrète des financements peut être confiée soit au porteur du projet soit à l'opérateur.

L'opérateur proposera également au comité de pilotage l'équipe qui sera chargée de la mise en œuvre de l'action. Pour ce faire et si nécessaire, il procédera au recrutement des membres de cette équipe.

Enfin l'opérateur réunira les moyens techniques nécessaires au fonctionnement du nouveau service, et recherchera notamment le local dans lequel son équipe s'installera.

N'oublions pas que l'équipe opératrice qui devra encadrer les bénéficiaires a besoin de partenaires de terrain pour mener son action. Elle aura donc à mobiliser les acteurs concernés, notamment les travailleurs sociaux institutionnels (Conseil général, CAF, MSA, CCAS) et d'autres acteurs tels que le centre social et certaines associations intervenant sur le périmètre d'action.

Constituer un comité technique : Les partenaires de terrain qui s'engageront aux côtés de l'équipe opérationnelle seront rassemblés périodiquement au sein d'un **comité technique** de l'action qui sera créé pour cela. Ce comité technique aura pour fonction principale d'examiner et de valider de manière collective les candidatures des ménages qui auront été orientés vers l'action d'autoréhabilitation, et de suivre leurs parcours au sein du dispositif.

Avant de démarrer son action, l'équipe s'appuiera sur ce comité pour élaborer et définir la démarche opérationnelle auprès des futurs bénéficiaires et les outils qui lui semblent nécessaires. Il n'est pas indispensable d'attendre que ce travail soit achevé pour démarrer l'action. A partir du moment où l'équipe et ses partenaires ont posé les bases de leur action partenariale et que le comité technique a inscrit sur le dispositif ses premiers bénéficiaires, le service peut ouvrir. Durant le lancement de l'action, le comité technique aura le loisir d'affiner progressivement sa démarche.

* *
*

FICHES METHODOLOGIQUES

FICHE	PAGE
FICHE 1 : LE COMITE DE PILOTAGE	10
➤ Pour quelles raisons susciter un partenariat institutionnel ?	10
➤ Les missions du comité de pilotage.	11
➤ Quels peuvent être les participants ?	11
➤ De l'importance d'un appui politique et technique pour fédérer un partenariat institutionnel.	13
➤ Annexe : Autoréhabilitation accompagnée et droit du travail	15
FICHE 2 : LA DEFINITION DU PROJET	17
➤ Des projets très divers mais un fondement commun : la Charte de l'autoréhabilitation accompagnée	17
➤ Exemple de processus de construction collective du projet	20
➤ La place des bénéficiaires dans le dispositif	23
➤ Annexe 1: Exemple de cahier des charges « Opérateur »	24
➤ Annexe 2 : la Charte de l'autoréhabilitation accompagnée	27
➤ Annexe 3 : L'autoréhabilitation accompagnée dans le parc social	28
FICHE 3 : L'OPERATEUR	29
➤ De la recherche à la sélection de l'opérateur, une procédure qui demande du temps	29
➤ A quels types de structures adresser l'appel d'offre ?	30
➤ Critères pour évaluer la pertinence des réponses	32
➤ Annexe : Faut-il favoriser les structures de droit privé ?	35
FICHE 4 : LE FINANCEMENT DU PROJET	37
➤ Le financement du service : son coût, ses financeurs ; difficultés et recommandations	37
➤ Le financement des matériaux nécessaires à la réalisation des chantiers	42
➤ Annexe : un exemple de budget	44
FICHE 5 : L'EQUIPE OPERATRICE ET SES PARTENAIRES DE TERRAIN	45
➤ Les deux missions de l'opérateur	45
➤ Recruter des professionnels (en annexe : Trois exemples de fiches de poste)	49
➤ Les partenaires de terrain : le comité technique et sa composition.	54
FICHE 6 : L'ACTION CONCRETE : DERNIERES MODALITES A PREVOIR EN PHASE DE LANCEMENT	57
➤ Avoir un local est essentiel	57
➤ Les assurances à contracter	58
➤ L'action <i>Chantiers</i>	58
➤ Les animations collectives, pourquoi, qui, comment et avec qui ?	62
FICHE 7 : L'évaluation de l'activité	64
➤ L'évaluation strictement quantitative : insuffisante et risquée	64
➤ Prendre en compte l'impact social de l'action	66
➤ Examiner aussi la démarche mise en œuvre pour atteindre ce résultat	69
➤ Annexe 1 : Un accompagnement social et technique de qualité, qu'est-ce que cela veut dire ?	71
➤ Annexe 2 : Chantiers individuels, Chantiers collectifs : pour qui, pourquoi, comment, qui doit en décider ?	73
Liste des sigles utilisés	77
Présentation du PADES et de l'Association Nationale des Compagnons Bâisseurs	78
Liste d'opérateurs en autoréhabilitation accompagnée	79

FICHE N° 1

LE COMITE DE PILOTAGE

- Pour quelles raisons susciter un partenariat institutionnel ?
- Les missions du comité de pilotage.
- Quels peuvent être les participants ?
- De l'importance d'un appui politique et technique pour susciter un partenariat institutionnel.
- Annexe : Autoréhabilitation accompagnée et droit du travail.

Pour quelles raisons susciter un partenariat institutionnel ?

C'est la nature du projet qui exige l'implication de plusieurs partenaires institutionnels pour pouvoir le réaliser et le faire vivre sur la durée.

En effet une action d'autoréhabilitation accompagnée relève simultanément de plusieurs domaines d'intervention publique : ceux de l'habitat, de l'action sociale et de la politique de la ville. Ces problématiques globales se déclinent en de multiples axes qui parfois se croisent. Ainsi l'autoréhabilitation accompagnée s'avère être un outil intéressant pour agir notamment sur les questions suivantes: l'accès à un logement, le maintien dans un logement ou la mutation dans un autre logement ; l'accès et la maîtrise des énergies ; l'hygiène, la santé et la lutte contre l'insalubrité ; l'accès aux droits ; la famille et la parentalité ; la citoyenneté et l'insertion sociale ; etc.

Des institutions variées peuvent donc trouver un intérêt à se saisir d'un tel outil, en fonction de leurs propres enjeux mais aussi en fonction du gain d'efficacité résultant d'une action transversale. Traiter de manière globale certaines questions sociales qui se recoupent peut apporter à l'action publique plus d'efficacité que mener des interventions spécifiques et cloisonnées qui peuvent conduire à un éparpillement des moyens et à de l'incohérence. En raison de la nature de l'accompagnement à l'autoréhabilitation et des effets pluridimensionnels qu'elle peut produire, les institutions ont donc intérêt à s'associer et à mutualiser leurs moyens. De manière réciproque, ce partenariat est indispensable à la bonne réalisation du projet dans ses multiples facettes. Pour le monter et le mettre en œuvre, son porteur a besoin de l'appui politique, technique et financier des diverses institutions qui peuvent être concernées. Dans une société très bureaucratisée et cloisonnée, réussir à monter un projet à plusieurs partenaires est une entreprise certes difficile mais, s'il a une dimension collective, cet appui permettra de faire des choix plus éclairés et l'action gagnera en cohérence et en efficacité.

Les missions du comité de pilotage

Les institutions sollicitées qui acceptent de soutenir l'action deviennent membres du comité de pilotage. Celui-ci a deux missions principales, l'une de création et l'autre de suivi et de régulation :

Une mission de création : les partenaires du comité définissent en commun les grandes orientations du projet ; ils réunissent les moyens humains et financiers nécessaires à sa mise en œuvre.

Une mission de suivi et de régulation : une fois que le projet devient opérationnel, le rôle du comité de pilotage reste essentiel. En tant que commanditaire et financeur « collectif » du projet, c'est à lui de veiller à ce que les objectifs qu'il a fixés dans le cahier des charges sont respectés, de prévenir les déviations éventuelles, de vérifier ainsi la bonne utilisation des fonds qu'il a alloués. C'est aussi à lui de redéfinir s'il y a lieu les orientations du projet et de modifier le cahier des charges s'il le juge nécessaire, face à l'évolution des besoins. Toutefois il semble préférable de laisser à l'opérateur, qui aura acquis une connaissance fine du terrain, de faire remonter les nouveaux besoins ; cela peut prévenir un risque d'instrumentalisation de ce dernier par ses commanditaires.

Quels peuvent être les participants ?

Selon le contexte local, les participants du comité de pilotage peuvent être divers. Le tableau ci-après présente quelques participants potentiels, de manière non exhaustive. A chaque porteur de projet de voir en fonction de son contexte d'action quels seraient les participants les plus pertinents. Parmi les participants d'un comité de pilotage, nous retrouveront naturellement les financeurs de l'action, mais certaines structures ou institutions peuvent être membres du comité sans apporter de financement, car elles contribuent d'une autre manière à la création du projet et à sa mise en œuvre (connaissance des besoins, désignation au sein de leurs services de référents qui seront partenaires du comité technique, etc.).

Trois remarques sur la constitution et le fonctionnement du comité:

- La composition du comité de pilotage doit être suffisamment ouverte pour représenter les principales composantes du partenariat local nécessaire pour engager l'action à long terme. Cependant plus les participants sont nombreux, plus il sera difficile de constituer rapidement un partenariat et de le faire fonctionner de manière efficace et pérenne. Il est donc préférable de réunir dans un premier temps les partenaires qui sembleront essentiels, et qui peuvent être différents selon le contexte local. Ce partenariat limité, mais suffisamment représentatif et a priori solide, constituera le comité de pilotage. Ajoutons encore que la DDTEFP au titre de l'insertion peut faire partie d'un comité de pilotage ; pour aider à dissiper tout malentendu avec l'institution, notamment sur la question de la concurrence avec les artisans du bâtiment, nous proposons un argumentaire mis en annexe à cette fiche N°1.

- Il n'est pas rare que la constitution d'un comité de pilotage évolue dans le temps avec des sortants et de nouveaux entrants. L'évolution du comité de pilotage peut être interprétée de diverse manière selon le cas. S'il y a trop de sortants, cela peut être signe d'un essoufflement, d'une perte de crédibilité du projet, et il vaut mieux réagir à temps pour prévenir le dommage. S'il y a quelques sortants et que ceux-ci ne sont pas essentiels à la bonne marche du projet, celui-ci a des chances de ne pas être mis en difficulté. Si le comité de pilotage s'étoffe de nouveaux acteurs, cela peut le consolider et même l'enrichir. En outre, ces nouvelles

adhésions sont souvent significatives d'un intérêt croissant pour l'action, ce qui arrive souvent une fois qu'elle commence à montrer de bons résultats.

- L'expérience montre qu'il est important pour un bon fonctionnement du comité de pilotage dans la durée, que le porteur de projet en assure l'animation technique et qu'il soit effectivement présidé par le maître d'ouvrage (en général c'est un élu).

LES PARTICIPANTS POTENTIELS DU COMITE DE PILOTAGE

Catégories de partenaires	Structures	Représentants
Collectivités locales	- Commune - Structures intercommunales - Conseil général - Région	- Elus politiques en charge de l'action sociale, du développement urbain, du logement, de l'économie sociale et solidaire ou du développement durable - Responsables des services administratifs ad hoc - Responsables en charge de dispositifs locaux tels le PLIE, le PDALPD, le PDI, le Contrat de Ville
Autres Institutions publiques	- Services déconcentrés de l'Etat - CAF - MSA - FASILD	Responsables des DDE, ANAH, DDTEFP, DDASS Responsables de la direction d'action sociale de la CAF
Structures de quartier	- Structures d'équipement sur le quartier, régie de quartier, centres sociaux de quartier - Autres associations importantes implantées sur le quartier	Responsables de ces diverses structures
Acteurs locaux / logement	- PACT, EDF, ADEME, CLAJ, ADIL - Coordination locale des organismes du logement social	Responsables de ces diverses structures

De l'importance d'un appui politique et technique pour susciter un partenariat institutionnel

La manifestation d'une volonté politique peut faciliter la mobilisation de partenaires :

Lorsqu'il s'agit de créer un opérateur de l'accompagnement à l'autoréhabilitation et de pérenniser son action, on constate que la manifestation locale d'une volonté politique forte facilite les choses. Apportant d'emblée plus de légitimité au projet, l'engagement d'un élu peut favoriser par ricochet l'adhésion des autres institutions locales. Puisque c'est un élu qui défend le projet et met sa responsabilité politique en jeu, c'est un projet qui sera examiné par les partenaires locaux avec plus de considération que s'il était proposé par un responsable administratif ou associatif. La conviction d'un acteur politique peut contribuer à susciter d'autres convictions. En outre elle limite le risque d'essoufflement propre à toute action, à condition bien sûr qu'elle se manifeste sur la durée. Enfin, l'engagement d'un élu facilite la désignation d'un porteur de projet ayant les moyens d'animer efficacement le travail partenarial.

Enjeux de pouvoir et décision : Plusieurs raisons peuvent pousser des acteurs locaux à s'engager dans un partenariat. En général c'est parce qu'ils croient réellement en l'utilité sociale du projet. Mais leur adhésion peut également avoir une dimension stratégique : ils ont intérêt à « en être » pour signifier qu'ils comptent localement, pour faire valoir leur investissement en terme de force et d'image, surtout si l'action réussit. Sans prétendre tout ramener à des relations de pouvoir et de rivalité entre institutions et personnes on aurait tort de ne pas en tenir aucun compte et la compréhension du contexte politique local peut permettre d'agir de manière plus efficace pour susciter des alliances, voire dépasser certaines mésalliances, dans l'objectif de créer un partenariat efficace autour du projet.

L'engagement politique peut provenir d'un élu municipal ou d'un conseiller général :

La volonté politique est claire lorsque c'est un élu local qui est lui-même à l'initiative du projet. Mais elle peut être plus ou moins forte selon sa position. Il peut la renforcer s'il arrive à gagner à sa cause d'autres élus, et encore mieux s'il obtient l'aval du premier élu, le maire ou le président du Conseil général. Si l'initiative ne provient pas d'un élu, il est souhaitable que l'initiateur cherche au préalable à s'allier un élu, et de préférence un élu qui aura une légitimité politique reconnue.

La volonté politique ne suffit pas, il faut aussi un porteur de projet :

Prévoir un porteur de projet est indispensable. Quel que soit le poids d'un élu, ce n'est pas lui qui aura à mobiliser les moyens techniques nécessaires pour constituer puis animer dans la durée le comité de pilotage autour du projet. Le projet commande impérativement la nomination d'un porteur qui sera techniquement en mesure d'assurer le lourd travail qu'implique la conduite du projet jusqu'à la création d'un service d'accompagnement à l'autoréhabilitation, puis son suivi une fois le service créé. Il faut donc que ce soit un technicien qui se charge de porter le projet.

Le porteur de projet ne sera efficace qu'à certaines conditions : Quel que soit le service auquel il appartient, pour que le porteur de projet puisse réellement porter l'action aux côtés d'un élu, il est préférable qu'il réponde aux conditions suivantes:

* Le service auquel il appartient aura une solide légitimité au plan local, reposant sur la qualité de son travail et sur la participation positive aux partenariats qui ont pu être noués par le passé.

* La responsabilité du porteur de projet doit être claire et effective. D'une part il doit être clairement désigné comme responsable du portage de projet. D'autre part il doit aussi disposer d'une disponibilité suffisante pour remplir la nouvelle mission qui lui est confiée : les expériences passées montrent que pendant toute la période du montage du projet, le porteur de projet doit être en mesure d'y consacrer un mi-temps en moyenne.

* Il est souhaitable qu'il ait ou acquière rapidement une bonne représentation du projet qu'il devra soutenir.

* Il doit avoir des compétences d'animation confirmées en matière de partenariat ainsi que des aptitudes à la gestion financière.

Lorsque le porteur de projet est l'opérateur : Qu'il soit à l'initiative du projet ou désigné presque d'office par le maître d'ouvrage, un opérateur peut aussi prendre en charge la conduite du projet. Dans ce cas il faut qu'il puisse satisfaire aux conditions que nous venons d'énumérer. Le fait que le porteur de projet soit le futur opérateur peut présenter certains avantages : les partenaires peuvent être rassurés de savoir qu'il y a déjà sur place un opérateur motivé par ce type d'intervention. Par contre le fait qu'il n'y ait pas de séparation nette entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre comporte de sérieux inconvénients. Certain d'être désigné, le futur opérateur aura inévitablement tendance à orienter la définition des objectifs et des moyens de l'action en fonction de **sa** culture professionnelle, de **ses** habitudes de travail et de la stratégie de développement de **sa** structure plutôt qu'en fonction des besoins des bénéficiaires. Et si c'est lui qui est chargé de réaliser un diagnostic préalable, il y a de grandes chances pour que ce diagnostic débouche sur la nécessité de réaliser ce qu'il a déjà décidé de faire...

Les fonctions du porteur de projet :

* C'est lui qui recherche les partenaires qui constitueront le comité de pilotage :

Pour s'assurer que le futur comité de pilotage soit réellement actif, il est préférable de prendre le temps de solliciter les « bons » représentants de chaque institution. Chaque institution qui deviendra partenaire devra également mandater clairement son représentant au sein du comité de pilotage. Cela ne peut que faciliter le processus de décision et donc activer le montage du projet, en apportant une légitimité aux décisions qui seront prises.

* C'est lui qui exécute de manière concrète et continue le travail découlant des missions du comité de pilotage :

- Animation du comité de pilotage : organisation et définition de l'ordre du jour des réunions, rédaction et envoi des invitations à ses membres, rédaction des comptes rendus de réunions.
- Tâches diverses et rédaction de tous les documents, qui s'avèrent nécessaires à la construction collective du projet : recherche d'éléments de diagnostic, formalisation du projet, recherche d'opérateurs potentiels, rédaction du cahier des charges et diffusion de l'appel d'offre, première sélection des réponses, suivi des comités techniques, diffusion des rapports d'activité etc.

Annexe : Autoréhabilitation accompagnée et droit du travail

Certaines Directions Départementales du Travail et de l'Emploi, mais aussi certains élus, redoutent que l'accompagnement à l'autoréhabilitation donne lieu à des pratiques de concurrence déloyale ou de travail au noir. Cette note a pour objectif de montrer que ces inquiétudes ne sont pas fondées.

En effet, la notion de "concurrence déloyale" ne paraît pas adaptée au cas de figure de l'accompagnement à l'autoréhabilitation car en fait il n'y a pas de concurrence du tout ou bien il faut donner à cette notion une extension si large qu'elle perd toute opérationnalité juridique et administrative.

Les notions de "travail noir" et de financement public illégitime de l'opérateur ne semblent pas non plus pertinentes.

- **Première objection : la concurrence :** *L'action ne risque-t-elle pas de constituer une concurrence déloyale vis à vis des entreprises existantes ?*

Réponses :

1-Au plan des principes :

Il semble risqué d'entrer dans un tel raisonnement qui - si on l'appliquait réellement - ne manquerait pas d'avoir des conséquences délicates socialement, politiquement et juridiquement ! En effet la conséquence logiquement nécessaire d'une telle démonstration serait la suivante : la seule raison pour laquelle un ménage peut légitimement réaliser des travaux dans son logement c'est qu'il n'a pas les moyens de faire appel à une entreprise. Toute autre raison serait illégitime.

Si cette proposition était vraiment prise au sérieux elle devrait conduire à réclamer au nom de la lutte contre la concurrence déloyale la fermeture au public de toutes les grandes surfaces du bricolage, de la décoration (papiers peints peinture, etc.) et de l'outillage. Or l'Etat s'en garde bien et il a raison. En effet la plupart des gens, même s'ils ont les moyens financiers de faire exécuter des travaux sur leur logement par des professionnels ne se privent pas de les réaliser eux-mêmes. Bien souvent ils font intervenir une entreprise lorsqu'ils manquent des savoir-faire nécessaires (technicité) ou du temps nécessaire (disponibilité). On ne peut pas plus parler de concurrence déloyale dans ce cas que dans celui d'une femme qui n'achète pas de lait maternisé chez le pharmacien parce qu'elle nourrit au sein son enfant ou celui de la voisine. Bien au contraire la réalisation de travaux de toutes sortes sans faire appel à une entreprise même quand on en a les moyens financiers est une pratique parfaitement légitime, sauf disposition légale ou réglementaire ad hoc (par exemple pour des motifs de sécurité électrique ou de gaz), ce qui démontre a contrario la validité du principe général selon lequel tous les Français ont le droit de réaliser eux-mêmes des travaux dans leur logement, quel que soit leur niveau de ressources.

2- Au plan pratique : L'autoréhabilitation accompagnée et les entreprises.

Les chantiers d'autoréhabilitation accompagnée ne sont pas l'occasion d'une concurrence déloyale pour les entreprises du bâtiment. Nous en voulons pour preuve que les Compagnons Bâisseurs de Bretagne qui réalisent un grand nombre de ces chantiers entretiennent de bonnes relations avec la CAPEB et la Fédération du Bâtiment de Rennes.

Les raisons en sont les suivantes :

Beaucoup de chantiers réalisés au domicile de personnes en difficulté sociale, sont des travaux légers qui n'intéressent pas les entreprises.

Il arrive souvent que le contact avec des occupants qui peuvent avoir des difficultés de relation rebute les entreprises qui préfèrent intervenir pour une clientèle mieux socialisée. Dans certains logements les problèmes de mode d'occupation peuvent être tels que des entreprises n'accepteront d'intervenir qu'après un travail préalable de préparation que fera avec la famille l'opérateur d'autoréhabilitation accompagnée.

Enfin, lorsqu'il s'agit d'actions concernant des logements très dégradés ou insalubres, l'intervention des associations spécialisées dans le montage social, technique et administratif des chantiers d'autoréhabilitation accompagnée permet de mobiliser des financements publics spéciaux. Du coup le chantier d'autoréhabilitation peut fournir l'occasion de faire intervenir des entreprises pour des prestations dont la technicité requiert l'intervention de spécialistes. La médiation des associations spécialisées dans l'accompagnement technique et social de l'autoréhabilitation permet donc à ces entreprises d'intervenir là où elles n'auraient pas pu le faire.

- **Deuxième objection : le statut des stagiaires :** *Les personnes qui participent aux travaux n'ayant pas de statut clair, ne peut-on pas assimiler cette activité à du travail au noir ?*

Réponses :

1- L'activité des bénéficiaires des chantiers ne peut en aucun cas être comparée à du travail au noir :

Le principe du chantier d'autoréhabilitation est que les bénéficiaires travaillent pour eux-mêmes et qu'ils ne perçoivent aucune rémunération et n'en versent aucune, et enfin qu'ils ne bénéficient pas d'un contrat aidé. On ne peut pas dire non plus qu'il y aurait détournement d'une aide publique pour réaliser un enrichissement personnel ou pour constituer de manière dissimulée un capital privé puisque l'amélioration du logement résulte

principalement du travail fourni par le bénéficiaire et de l'accès à des aides financières de droit commun pour l'achat des matériaux.

2- Le statut des bénéficiaires durant le chantier n'a rien d'obscur :

Leur activité s'inscrit dans le cadre d'un atelier de développement social sur le modèle de ceux qui sont couramment organisés dans le monde de l'action sociale. Diverses formules d'encadrement de ces ateliers sont déjà bien rodées par des centres sociaux, des associations d'éducation populaire ou d'économie sociale (les Castors par exemple) et peuvent être utilisées pour faire face aux contraintes de responsabilité civile et/ou technique associées à la réalisation des chantiers.

- **Troisième objection : Le statut de l'opérateur. :** *Est-il légitime de verser de l'argent à une association pour faire des travaux chez les gens ?*

Réponses :

1- Au plan pratique :

Il est clair que l'opérateur n'est pas là pour *faire des travaux chez les gens* ! Bien au contraire il a pour mission de leur "faire faire", c'est-à-dire de les mettre en capacité de les faire par eux-mêmes. Tout le sens de l'action est là et il est spécifié expressément dans la *Charte de l'autoréhabilitation accompagnée*, ainsi que dans le document *Fiche de poste de l'animateur technique*.

2- Au plan des principes :

Une association peut-elle recevoir de l'argent public pour enseigner à des particuliers les savoir faire nécessaires pour se passer de l'intervention d'un professionnel ? Cela se fait de manière très courante, depuis fort longtemps, et cela en toute légalité. De plus non seulement c'est "autorisé" mais en outre c'est "bien" et on ne peut que s'en féliciter. L'Etat lui-même a reconnu à ce genre d'initiations un statut d'Utilité Publique.

Exemples :

1- Stages d'initiation au secourisme :

Diverses associations d'éducation populaire enseignent des savoir faire de base dans le domaine de la santé et des soins. Personne n'y voit une "concurrence déloyale" aux professions médicales et paramédicales. Les chantiers d'autoréhabilitation eux aussi consistent souvent à enseigner aux ménages des gestes de première urgence et de soins au logement.

2- Les interventions des Conseillères en Economie Sociale et Familiale :

Au cours de stages collectifs ou bien au cours de visites à domicile, elles enseignent à des ménages en difficulté sociale à entretenir leur maison, à équilibrer un budget, à faire la cuisine, autant de tâches qui pourraient être effectuées à domicile par des professionnels rémunérés. Ces Conseillères sont très souvent employées par des associations reconnues d'Utilité Publique et subventionnées par la puissance publique. Certaines sont employées directement par l'Etat ou des collectivités territoriales.

On pourrait multiplier les exemples d'actions associatives qui consistent à favoriser la capacité des ménages à satisfaire leurs besoins de manière autonome et qui sont encouragées et subventionnées par la puissance publique. Plus généralement on relève que dans le domaine du logement ce sont les populations les plus démunies qui sont privées, faute d'accès à l'outillage, aux savoir-faire et à l'entraide, de la possibilité d'améliorer et d'entretenir par soi-même son logement, alors que les classes moyennes qui ont plus facilement accès à ces ressources techniques et sociales améliorent leur niveau de vie par toutes sortes de pratiques autonomes sans que personne y voie du travail au noir et de la concurrence déloyale. L'accompagnement à l'autoréhabilitation a donc pour vocation de corriger une inégalité et ne fait qu'appliquer pour le logement un principe d'action que la puissance publique encourage dans d'autres domaines.

Soulignons enfin que la légitimité de l'autoréhabilitation accompagnée a été reconnue par le Comité Interministériel de Lutte contre l'Exclusion de juillet 2004 qui a demandé à l'ANAH de rendre les travaux réalisés dans ce cadre éligibles aux primes de droit commun.

FICHE N° 2

LA DEFINITION DU PROJET

- Des projets très divers mais un fondement commun : la Charte de l'autoréhabilitation accompagnée
- Exemple de processus de construction collective du projet
- La place des bénéficiaires dans le dispositif
- Annexe 1: Exemple de cahier des charges « Opérateur »
- Annexe 2 : la Charte de l'autoréhabilitation accompagnée
- Annexe 3 : L'autoréhabilitation accompagnée dans le parc social

Des projets très divers mais un fondement commun : la Charte de l'autoréhabilitation accompagnée

Un outil adaptable et polyvalent : Aujourd'hui l'autoréhabilitation accompagnée commence à être reconnue et un nombre croissant d'élus locaux et de responsables administratifs et associatifs s'intéresse à la démarche. Cela parce qu'ils ont bien compris qu'en agissant en même temps sur le logement pour l'améliorer et sur l'aptitude de ses occupants à l'habiter, l'autoréhabilitation accompagnée peut dans certains cas être une réponse pertinente aux situations de mal logement et d'exclusion sociale. Cependant il n'y a pas de modèle unique de l'autoréhabilitation accompagnée, modèle que l'on reproduirait partout à l'identique. C'est au contraire un outil polyvalent, qui peut et doit être adapté à des contextes locaux et à des territoires différents, pour répondre aux besoins de publics très divers. La preuve en est que les actions mises en œuvre par les opérateurs existants ont une grande diversité, même si toutes reposent sur un socle commun de valeurs et de règles opératoires. Un bref rappel de la diversité des actions possibles, peut aider à mieux définir les nouveaux projets.

Des objectifs différents, selon le « problème » qui se pose :

L'accès au logement : l'action a pour objectif l'accès au logement de personnes sans domicile fixe, de personnes en hébergement temporaire ou en logement précaire (au sein de : CHRS, foyers Sonacotra, résidences Emmaüs, squat, familles), de gens du voyage, ou de jeunes décohabitants.

Le relogement : l'action aide les occupants à mettre en état le logement qu'ils veulent quitter, pour avoir accès à un nouveau logement, par exemple pour obtenir une mutation dans le logement social ; ou encore l'action accompagne l'entrée de locataires, pour certains obligés

de quitter leur logement précédent suite à une mesure d'expulsion, dans un nouveau logement du parc privé ;

Le maintien dans les lieux : plutôt que de procéder à des mesures de relogement, qui peuvent parfois s'avérer inadaptées et sont très coûteuses, certains porteurs de projet parient sur le maintien dans les lieux de familles mal logées, qu'elles soient locataires du parc privé ou social, ou propriétaires. Ce maintien n'est possible que si un accompagnement à l'amélioration et à l'adaptation du logement est fait. Selon la dégradation du logement, les objectifs et le niveau d'intervention sont différents. Cela peut être : améliorer et adapter le cadre de vie, favoriser un meilleur accès aux sources d'énergie et à leur maîtrise ; mettre en conformité des logements indécents ou encore accompagner des sorties d'insalubrité ;

La dynamique de quartier : outre l'amélioration des logements, l'organisation de chantiers d'autoréhabilitation accompagnée peut viser la dynamisation de la vie d'un quartier. Les chantiers, accompagnés d'ateliers collectifs, seront l'occasion d'établir des liens et de nouvelles solidarités entre les habitants. Il peut en résulter une revalorisation de l'image du quartier aux yeux de ses habitants. L'autoréhabilitation accompagnée peut donc être utilisée avec bénéfice sur les quartiers en « crise » sociale et dont le bâti est dégradé.

Selon le contexte, les porteurs de projet privilégient un de ces objectifs ou en poursuivent plusieurs à la fois, mais leur objectif commun au travers de la démarche est de favoriser l'appropriation du logement par ses occupants et leur autonomisation pour leur permettre un maintien dans les lieux de manière durable et dans des conditions décentes.

Des publics divers : La diversité concerne aussi le profil social des bénéficiaires : ménages avec ou sans enfants, familles monoparentales, personnes isolées, jeunes, personnes âgées. L'origine ethnique peut être aussi très diverse. La diversité porte également sur leur niveau d'insertion professionnelle : l'action peut toucher des ménages en activité professionnelle, des chômeurs, des personnes titulaires du RMI, des handicapés, des retraités, des personnes très marginalisées. Enfin la diversité tient aux situations de logement : les publics ciblés peuvent être des personnes résidentes de logement temporaire ou précaire, des personnes décohabitantes (jeunes ou familles en suroccupation), des locataires du parc social ou privé, des propriétaires impécunieux du parc privé etc.

Selon les porteurs de projet et le problème à traiter, l'action visera certains publics de manière prioritaire voire unique ou mixera les publics ; cependant il existe un point commun entre ces publics : en très grande majorité ce sont des personnes qui non seulement ont un problème de logement mais aussi de très faibles revenus et bien souvent elles cumulent les difficultés dans leur vie quotidienne. Beaucoup d'entre ces personnes relèvent des PDALPD.

Des territoires et des types d'habitat variés : Certains opérateurs interviennent dans le cadre d'une opération territorialisée de développement social dont le périmètre et la densité de population peuvent être plus ou moins importants. Il peut s'agir d'interventions sur des quartiers dits sensibles d'habitat social collectif (voir **annexe n°3**), ou encore sur des zones pavillonnaires, sur des copropriétés dégradées ou dans d'autres quartiers d'habitat privé dégradé voire insalubre composés de maisons individuelles et (ou) d'immeubles anciens ; ces quartiers urbains peuvent être situés en zone plus ou moins excentrée par rapport à la ville, ou en centre ville. D'autres opérateurs interviennent de manière plus diffuse pour répondre à une demande plus individuelle, mais leur intervention peut aussi porter sur des habitats très divers. Comme les territoires sont parfois hétérogènes dans leur composition, les opérateurs peuvent avoir des interventions mixtes, conjuguant par exemple le diffus et le territorialisé, l'habitat privé et l'habitat social.

En dépit de cette diversité, lorsqu'il s'agit d'opérations circonscrites à un périmètre, les actions d'autoréhabilitation sont généralement menées sur des territoires en difficulté : espaces déqualifiés par un bâti dégradé, délaissé parfois par les services publics et occupé par une population fragilisée. On peut aussi ajouter que l'action autoréhabilitation peut s'articuler à des dispositifs publics mis en œuvre sur le même territoire : dispositifs de requalification urbaine et sociale (politique de la ville, programme européen...) ou opérations d'urbanisme sur l'habitat privé de type opération programmée d'amélioration de l'habitat (OPAH sur des propriétés ou copropriétés dégradées, OPAH sur de l'habitat insalubre), ou Plan de sauvegarde.

Des degrés divers dans l'importance des travaux : Selon le cas, les travaux peuvent aller du simple toilettage des murs aux plafonds à des travaux plus lourds sur le second œuvre, en passant par des travaux d'aménagement ou d'isolation, des réfections complètes de pièces. Tout dépend de la démarche de l'opérateur en même temps que de la situation du bénéficiaire et de l'état de son logement.

Des méthodes d'intervention différentes : Les fonctions d'accompagnement technique et social que propose l'opérateur peuvent être assurées de diverses manières. Certaines équipes sont composées d'un ou plusieurs animateurs techniques, chacun ayant la responsabilité d'assurer les deux fonctions, technique et sociale, auprès des ménages qu'il accompagne sur leur chantier. L'action de ces animateurs sur le terrain peut également être appuyée par un coordinateur social qui s'occupe plus spécialement des relations avec les institutions et les travailleurs sociaux. Le tandem *animateur technique et coordinateur social* est la formule qui a été choisie par les quatre villes engagées sur le programme expérimental. Par ailleurs, certains opérateurs ont développé un savoir faire pour accompagner des chantiers selon un modèle individuel : « une famille, un chantier, un animateur ». D'autres les organisent selon un modèle plus collectif : « un animateur et au moins deux familles et deux logements », les chantiers étant alors organisés sur le mode de l'entraide entre les familles.

Cependant, au-delà de ces pratiques différentes, tous les opérateurs proposent un accompagnement sur les chantiers et tous ont en commun de mettre en œuvre une démarche basée sur le volontariat des personnes bénéficiaires et sur leur participation, même si le degré de participation peut être très divers selon la démarche de chaque opérateur et en fonction de la situation individuelle du bénéficiaire.

Résumons-nous : La diversité des projets - et des pratiques - est une bonne chose car elle atteste que chacun des projets est construit en réponse à un problème local spécifique et non en plaquant partout un modèle unique. Il n'empêche que tous les porteurs de projet et opérateurs d'autoréhabilitation accompagnée ont des principes d'action communs : leur but est toujours de favoriser l'appropriation du logement par ses occupants et l'autonomisation des publics. Leur pratique repose sur les principes de volontariat et de participation active des bénéficiaires à la réalisation de leur chantier. Ils offrent un accompagnement technique et social à des personnes qui sont généralement démunies à plus d'un titre, mal logées et souvent -mais pas toujours- habitant des quartiers déqualifiés. Ces principes qui commandent l'action ont été repris dans la *Charte de l'autoréhabilitation accompagnée* que nous présentons en annexe à cette fiche. Cette charte peut servir de référence commune à l'ensemble des porteurs de projet d'autoréhabilitation accompagnée, existants ou émergents.

Exemple de processus de construction collective du projet

Nous adoptons ici l'hypothèse de départ la plus favorable: le maître d'ouvrage et le porteur de projet sont identifiés et ont déjà pris contact avec chaque partenaire potentiel pour échanger sur le projet.

1- La réunion de lancement : Il est important qu'en introduction le maître d'ouvrage exprime sa conviction de l'utilité du projet et sa volonté politique de monter un projet d'autoréhabilitation en partenariat. Suite à la présentation mutuelle des partenaires, l'échange porte sur l'utilité de l'autoréhabilitation accompagnée, puis sur l'organisation et les modalités de travail du comité de pilotage.

Pour introduire le débat sur l'autoréhabilitation accompagnée, il peut être utile de visionner l'un des films qui ont été tournés chez des opérateurs expérimentés (plusieurs sont disponibles) car cela permet aux participants du comité d'échanger à partir d'une base commune. Il peut être également opportun d'inviter à cette réunion ou aux suivantes des personnes qui peuvent témoigner d'actions menées sur d'autres territoires et peuvent apporter des éclaircissements utiles. Enfin l'expérience montre qu'une visite sur site, organisée chez un de ces opérateurs expérimentés, peut avoir un effet puissant sur l'adhésion des partenaires au projet. Il suffit que quelques acteurs clés du comité de pilotage participent à cette visite pour que ceux-ci, s'ils ont été convaincus, deviennent à leur tour de fervents promoteurs du projet. Il faut cependant émettre une réserve sur l'apport de témoignages extérieurs : le comité doit surtout se garder de la tentation de reproduire à l'identique une expérience menée ailleurs, même si elle l'a enthousiasmé ; il doit se rappeler qu'il n'y a pas qu'une façon de faire de l'autoréhabilitation accompagnée mais des pratiques diversifiées et que chacune a sa pertinence en fonction du contexte où elle est mise en oeuvre.

Remarque 1 : Préalablement au premier comité de pilotage le porteur de projet, appuyé par le maître d'ouvrage, aura fait un travail d'approche par entretien individuel auprès de chaque partenaire potentiel. Cette sensibilisation préalable peut faire gagner un temps considérable : le porteur de projet aura expliqué ce qu'est l'autoréhabilitation accompagnée, aura discuté avec chaque partenaire potentiel en quoi, compte tenu de ses missions, l'action peut avoir pour lui un réel intérêt et peut devenir un de ses outils d'intervention en partenariat avec d'autres acteurs. Il aura aussi diffusé les documents sur l'apport de l'autoréhabilitation accompagnée, sur la démarche, sur des expériences diverses réussies, etc. Ainsi les représentants des institutions qui participent au premier comité de pilotage ont déjà une première idée de ce qu'est l'autoréhabilitation accompagnée et ont pu réfléchir sur l'éventuel partenariat de leur institution. Les réunions suivantes permettront au comité de pilotage de définir le projet local.

2- Les réunions suivantes : Définition du projet local à partir d'un diagnostic partagé

Il s'agit d'identifier les territoires et les populations en difficulté auxquels une action d'accompagnement à l'autoréhabilitation pourrait apporter une réponse adaptée. Pour déterminer un objectif commun les partenaires exposent leur approche des problèmes de mal logement, leurs axes d'intervention ; ils présentent les diagnostics qu'ils ont déjà réalisés. Ils peuvent ainsi débattre de divers problèmes liés à la question du logement concernant des populations en difficulté qui se posent localement, que se soit de manière diffuse ou sur des territoires particuliers. La mise en perspective de ces diverses approches du problème du logement des populations démunies permettra de dégager progressivement une problématique commune. On déterminera pour quels besoins et pour quels territoires une action d'accompagnement à l'autoréhabilitation serait pertinente et, le cas échéant, comment elle pourrait s'articuler avec les dispositifs d'intervention déjà existants. Mieux que n'importe

quelle communication effectuée par un intervenant extérieur, c'est la réflexion en commun sur les problèmes de logement qui affectent des publics démunis qui permettra de construire une représentation commune des objectifs de l'action. Ce diagnostic sera d'autant plus intéressant que le comité de pilotage aura pris en compte les divers terrains d'intervention possible dans leur globalité. Cela veut dire que l'on réfléchit non seulement sur leurs problèmes, mais aussi sur les ressources qui pourraient être y mobilisées. Il est important que chaque partenaire contribue au diagnostic et enfin que ce travail soit bien coordonné et synthétisé par le porteur de projet.

Ce diagnostic conduit le comité de pilotage à décider progressivement des grandes orientations du projet dans ses objectifs, ses publics et ses moyens : l'action sera menée sur quel territoire, pour quels objectifs et quels publics prioritaires ? Parmi les membres du comité qui confirmeront leur engagement sur l'action, quelles sont les articulations à mettre en œuvre entre leurs dispositifs et le nouveau projet ? Quels financements sont-ils prêts à engager ? Quels sont les acteurs de terrain qui pourront être mobilisés sur le projet de manière concrète ?

Remarque 2 : Exemples d'éléments de connaissance quantitatifs et qualitatifs à rassembler

- Concernant l'habitat : niveau de dégradation du bâti à l'extérieur et à l'intérieur des logements, difficultés à se loger pour certaines populations (mauvaises conditions de logement, manque de réponse suffisante à la demande d'accès ou de mutation dans le logement social ou privé, défaut de responsabilisation des bailleurs).

- Concernant les populations et les territoires: situations sociales et économiques difficiles (faible taux d'emploi, faible niveau de revenus et part importante de prestations sociales diverses, situations d'impayés aux distributeurs d'énergies ou d'endettement, problèmes de santé), nombre élevé de familles nombreuses ou (et) de familles monoparentales, sentiment d'isolement et d'insécurité sur les lieux d'habitation, mobilisation faible des habitants en dehors de la sphère privée, difficulté d'accès aux droits ; manque de services publics ; faible animation de la vie de quartier.

- Concernant les ressources mobilisables :

- * celles des habitants : modes de vie et formes d'organisation qui permettent de faire face aux difficultés, savoirs et savoir faire, qualité des liens et de l'entraide entre habitants, capacité de mobilisation collective des habitants, insertion sociale voire professionnelle d'une part de la population, rapports existants avec les services publics.

- * celles susceptibles d'être apportées par les acteurs institutionnels et de terrain : dispositifs d'intervention publique déjà en cours ou en projet, susceptibles de s'articuler à l'action autoréhabilitation et de concourir à son financement (dispositifs de rénovation urbaine et de développement social), présence de services publics et de structures d'animation ou à vocation sociale, responsabilisation des bailleurs.

Remarque 3 : Les différents partenaires sont en capacité généralement de collecter ces éléments à partir des données déjà rassemblées par leurs structures et services. Ils peuvent aussi mettre à disposition du comité des études qui auraient déjà été réalisées pour leurs services sur telle question et (ou) tel territoire spécifique. Parfois des éléments complémentaires doivent être recherchés mais il ne semble pas nécessaire de réaliser de nouveaux diagnostics complets. Le diagnostic pourra aussi être enrichi au fur et à mesure du montage de projet.

Remarque 4 : Exemples de proposition d'action que peut faire l'un ou l'autre membre du comité de pilotage.

Un service de la Ville pourra avancer que l'action pourrait être menée avec profit sur tel quartier d'habitat privé de la commune qui en est en train de se dégrader car ses habitants, surtout des propriétaires occupants, n'entretiennent plus leurs biens et vivent repliés sur eux-mêmes. Un service social du Conseil général pourra penser que l'action pourrait être un outil complémentaire d'insertion par le logement des populations vivant des minima sociaux. Un service responsable d'un dispositif de développement social et urbain (Politique Ville, programme d'intérêt communautaire PIC Urban, projet local de rénovation urbaine, etc.) pourra avancer que sur tel quartier « sensible » il peut être pertinent de développer une action d'accompagnement à l'insertion par le logement, car il y a un besoin et que leur fonds de financement est loin d'être utilisé. Ainsi, de la conjonction de ces trois propositions pourrait naître un projet commun.

En ce sens il faut veiller à ce que les critères de validation de certains ne soient pas trop restrictifs. Par exemple qu'un Conseil général n'accepte pas d'être partenaire à la seule condition que les publics touchés ne soient que des titulaires du RMI, ou encore que seuls les occupants du parc social soient visés sur le périmètre choisi alors que les habitants de logements privés pourraient aussi tirer profit de l'action. Dans le même ordre d'idée, il nous paraît inquiétant que le maître d'ouvrage propose d'emblée un projet quasi ficelé, avant même la définition d'un diagnostic commun. Cela peut être mal vécu par les éventuels partenaires qui peuvent avoir l'impression d'être sollicités avant tout comme financeurs potentiels, sans avoir leur mot à dire ; il peut être alors difficile, à juste titre, d'obtenir une adhésion de leur part. Cela ne contribue pas en tous cas à la définition claire d'un projet partagé.

Remarque 5 : Exemple à ne pas suivre

Un élu est à l'initiative d'un projet de création d'un service d'autoréhabilitation accompagnée sur sa commune. Il réunit autour du projet plusieurs partenaires institutionnels et en devient le maître d'ouvrage. Cependant ce projet local est élaboré avec grande difficulté : après que l'élu ait changé plusieurs fois d'orientations sur le projet, ses partenaires commencent à montrer des signes de lassitude et il s'en faut de peu pour qu'ils renoncent à y participer. Le projet finit malgré tout par se concrétiser, mais plus de deux ans s'écoulent entre son lancement et l'ouverture du service.

Une telle situation peut se produire quand le maître d'ouvrage a dès le départ une idée arrêtée sur le projet qu'il souhaite monter, sans tenir vraiment compte des intérêts des autres partenaires sur ce projet éventuel et des financements possibles ; il faut souvent alors un certain temps avant que le maître d'ouvrage accepte un projet plus réaliste qui pourra faire l'unanimité. La difficulté peut aussi provenir du fait que le maître d'ouvrage ne joue pas pleinement son rôle de chef de file : en multipliant ses absences au comité de pilotage, en accordant trop peu de temps à l'avancée du projet entre les réunions, en ayant des messages contradictoires. Tout cela peut rendre difficile le montage d'un projet et mettre à mal l'adhésion des partenaires. Signalons aussi que le montage d'un projet peut être rendu compliqué par les enjeux de pouvoirs qui peuvent exister entre des élus ou entre des services.

3- Réunion de validation du projet et du cahier des charges « Opérateur »

Une fois que le comité de pilotage a clairement défini et validé son projet, il peut partir à la recherche d'un opérateur.

La méthodologie de recherche de l'opérateur est décrite dans la **fiche N°3** à laquelle nous renvoyons. Il reste cependant à traiter la question du cahier des charges. Comme tout cahier des charges d'une opération, c'est le support qui accompagne l'appel d'offre qui sera adressé aux opérateurs potentiels. Ce document est préparé par le porteur de projet puis amendé éventuellement et validé par le comité de pilotage avant d'être diffusé.

Il est recommandé de n'indiquer dans le cahier des charges que les grandes orientations de la commande et de demander aux postulants de fournir des réponses argumentées sur plusieurs points qui, volontairement, ne seront qu'évoqués. En laissant une certaine indétermination dans la commande, le comité de pilotage contraint le candidat opérateur à donner des indications sur sa manière de comprendre le projet et d'imaginer les moyens de sa mise en oeuvre, ce qui permet au comité de mieux juger la pertinence de sa réponse. Un exemple de cahier des charges « Opérateur » est proposé en **annexe 1** à cette fiche. Dans cet exemple les seuls éléments donnés sur le projet sont les objectifs et la démarche générale que devra respecter l'opérateur concernant : le territoire d'action, le contenu des actions à monter, le partenariat à associer, la double compétence technique et sociale du personnel d'accompagnement, ses responsabilités. La Charte de l'autoréhabilitation accompagnée et des exemples de fiches de poste peuvent également être insérés en annexe au cahier des charges (seuls les titres figurent en fin du cahier des charges proposé ; se reporter aux documents insérés dans le guide : la Charte en **annexe 2** à cette fiche, et les fiches de poste en **fiche 5**, section *Recruter des professionnels*). Il est laissé par contre à l'opérateur le soin de présenter sa structure et son expérience puis de répondre « sans filet » à la commande par une note d'intention et une proposition de mise en œuvre opérationnelle en y incluant un budget.

La place des bénéficiaires dans le dispositif

Certains ne manqueront pas d'objecter que tout semble être mené dans l'ombre jusqu'à ce que tout soit déterminé par les gens d'en haut pour les gens d'en bas et que le service ouvre ses portes. Il est vrai que les futurs bénéficiaires ou usagers du service ne sont généralement pas associés au montage du projet. Ils ne participent ni à la définition de ses grandes orientations, ni à la mise en place du service sur le terrain. Le processus de création du service est plutôt descendant, décidé par des acteurs institutionnels locaux pour le « bien » de publics dits « en difficulté ». Certes on part de l'analyse des besoins locaux qui ont pu être repérés par divers acteurs du territoire, au mieux on prend aussi en compte les points forts ou ressources qu'ont les futurs bénéficiaires et qu'ils peuvent mobiliser, mais cela ne va guère plus loin. Aucun dispositif de concertation des habitants n'est mis en œuvre.

Pourtant, procéder de la sorte n'est pas en contradiction avec la philosophie du projet qui vise la participation active des habitants *à leur propre chantier*. Pendant la phase de création du service c'est la prudence qui dicte d'éviter de solliciter directement les bénéficiaires potentiels. D'abord cela est impossible tant qu'on ne sait pas si le projet pourra se faire, avec qui, où et comment. Et c'est de plus hasardeux, même quand le futur territoire d'intervention est choisi très tôt. Si le projet n'aboutit pas, les habitants du quartier qui auraient été sollicités, pourraient en ressentir de la déception, dont la force peut être à la mesure de la difficulté de leur situation; ils pourraient penser qu'une fois de plus les promesses avancées par les « pouvoirs publics » ne sont pas tenues. De même, lorsque le projet aboutit et qu'un service est réellement créé, une information élargie à l'ensemble des habitants est également contre-indiquée, au moins sur le volet *Chantiers* de l'action ; nous y reviendrons dans la fiche n° 6.

Néanmoins, si la démarche participative n'est pas pertinente lors du montage du projet, elle doit être au cœur de l'action qui est proposée à ses bénéficiaires. L'accompagnement proposé a pour vocation de donner la possibilité à ceux qui sont le plus en difficulté d'avoir eux aussi une prise sur leur vie quotidienne, d'en être les acteurs autant que d'autres qui sont mieux insérés. C'est pourquoi, autant que possible, ce sont eux qui doivent définir leur projet de chantier et réaliser les travaux d'amélioration dans leur logement. Certes, cela n'est pas toujours aisé pour l'opérateur, mais l'intérêt social de cet accompagnement réside précisément dans le fait qu'il est sur mesure, adapté à chaque situation individuelle, et qu'il favorise l'appropriation active du cadre de vie quotidienne.

Annexe n°1

Exemple de CAHIER DES CHARGES "OPERATEUR"

La Ville de xxxxxxxxx souhaite favoriser l'émergence sur son territoire d'un opérateur capable d'accompagner des ménages en difficulté sociale dans l'auto-réhabilitation de leur logement. Elle a réuni au sein d'un comité de pilotage divers partenaires institutionnels qui ont avalisé le cahier des charges ci-joint. Ce cahier des charges permettra aux organismes candidats de présenter un projet qui devra être remis au plus tard le XXXXX.

Objectifs et moyens

1. Cadre du projet

Mission : L'opérateur s'engage à créer un service pérenne qui aura pour mission l'accompagnement social et technique de ménages en difficulté sociale dans l'auto-réhabilitation de leur logement. Les travaux devront être réalisés dans le respect des principes énoncés par la *Charte de l'auto-réhabilitation*, qui est annexée à ce cahier des charges.

Nature des travaux : Il s'agit de travaux d'amélioration de second œuvre, d'entretien locatif et d'aménagement.

Publics concernés : Les publics susceptibles de bénéficier de cet accompagnement sont principalement ceux qui relèvent du Plan Départemental d'Aide au Logement des Plus Démunis ; ils peuvent être locataires ou propriétaires. L'orientation, la sélection et la mobilisation des bénéficiaires se feront en concertation avec les services sociaux ou les bailleurs locaux.

Territoire d'intervention : Dans un premier temps le territoire délimité par le Comité de Pilotage sera celui du quartier X. (donner quelques éléments de présentation du territoire). Ce territoire pourra être redéfini en fonction des besoins sociaux et de la capacité d'intervention du service.

2. Objectifs

Au plan technique l'action a pour finalité l'amélioration du logement ; au plan social elle peut viser soit le maintien des bénéficiaires dans leur logement soit leur départ dans de bonnes conditions et dans tous les cas favoriser leur insertion sociale. A côté de ces objectifs qualitatifs, l'opérateur s'engage à assurer l'objectif quantitatif annuel de quinze actions de chantier la première année. Par la suite le nombre d'actions sera redéfini en accord avec le comité de pilotage.

L'action désigne l'ensemble du processus, à partir de la détection, puis de la mobilisation des bénéficiaires, jusqu'au chantier proprement dit suivi de l'évaluation de l'action dans sa globalité.

3. Le statut de l'opérateur

Selon le contexte ce peut être une association déjà présente, une nouvelle association, un service municipal etc.

4. Responsabilités de l'opérateur

L'opérateur s'engage à respecter la *Charte de l'auto-réhabilitation* et à assurer le rôle de maître d'œuvre. Il est responsable de la préparation des chantiers avec les bénéficiaires. A ce titre il fait sien leur projet et renseigne les dossiers de demande de financements qu'il dépose auprès des divers financeurs, et il signe les conventions.

Il assure la conduite de l'opération ; il est responsable de la réalisation des travaux devant les financeurs et les tiers. Il lui incombe donc de mobiliser les moyens nécessaires à la réalisation correcte des chantiers d'auto-réhabilitation et de se mettre en conformité avec la réglementation en vigueur en matière d'assurances.

Il doit être en mesure de favoriser l'inscription de l'action dans le quartier. Il devra donc être capable de mobiliser et d'animer un partenariat avec les différents acteurs sociaux intervenant sur le quartier et avec les bailleurs locaux.

5. Moyens à mettre en œuvre

Attention : Il faut s'attendre à d'importantes variations selon la nature des travaux, les difficultés des ménages, l'implication et le dynamisme des partenaires sociaux.

Moyen en personnel spécialisé

L'opérateur affecte à la préparation et à l'encadrement des chantiers un personnel dont la compétence devrait être à même de garantir la qualité technique des travaux réalisés et la qualité sociale de l'accompagnement effectué.

Au préalable, l'opérateur doit être capable de faire un diagnostic technique, notamment afin de pouvoir distinguer les travaux relevant de la compétence du bénéficiaire de ceux relevant d'une entreprise agréée. A titre indicatif, pour préparer et accompagner une quinzaine de chantiers par an il faut prévoir un poste d'*animateur technique* à temps plein et un poste de coordinateur social à mi-temps, recrutés pour l'occasion ou détachés de manière formelle. Des exemples de fiches de poste sont proposés en annexe.

Moyens matériels et administratifs

L'opérateur déterminera les moyens matériels et administratifs nécessaires et adaptés, en réponse à l'appel au projet. Il développera ces moyens dans sa candidature.

Au plan gestionnaire, compte tenu des délais qui peuvent intervenir tant pour la réalisation des travaux que pour la liquidation des primes et autres subventions et conventions qui financent leur réalisation, il est important que l'opérateur soit capable de dégager des moyens de trésorerie indispensables à l'engagement des travaux.

Moyens financiers

Il est possible de financer les chantiers et leur accompagnement sur des lignes budgétaires de droit commun ou bien dans le cadre de divers dispositifs contractuels. L'opérateur devra être à même de mobiliser ces financements, tant pour son propre fonctionnement que pour les actions. Il devra aussi établir des partenariats durables avec la Ville, le Conseil Général, le Conseil Régional, la DDASS, le FAS, la CAF, EDF, la DDE, la DDTEFP, l'ADEME, les bailleurs sociaux etc. A titre indicatif, pour financer l'action il faut prévoir un budget de l'ordre de 100 000 € par an, et pour l'achat des matériaux nécessaires aux chantiers on peut prévoir une moyenne de 700 euros par chantier.

6. Suivi et Evaluation de l'action

L'opérateur s'engage à travailler en relation avec un comité de pilotage dont la composition sera amenée à évoluer au cours du temps. Les réunions du comité de pilotage seront semestrielles, au moins aux débuts du programme local. L'opérateur présentera à ce comité de pilotage un bilan annuel de l'exécution des travaux, ainsi que des états intermédiaires semestriels. Ces états et bilans concerneront les aspects techniques, sociaux et économiques de l'action et seront soumis à l'examen et à l'approbation du comité de pilotage.

Procédure de sélection :

Les candidats devront présenter un dossier contenant les pièces suivantes :

Concernant la présentation de la structure :

- Historique de l'organisme.
- Statut actuel.
- Localisation, nom et coordonnées complètes du président et du directeur.
- Personnel : Effectif salarié actuel, préciser les postes en contrats aidés, bénévoles.
- Présentation de l'activité et des principales références dans des projets similaires touchant au logement, au bâtiment et/ou à l'insertion sociale.
- Type de public accueilli.
- Budget global de l'organisme, citer les financeurs et partenaires opérationnels habituels.
- Fédérations ou réseaux d'associations auxquels l'organisme est affilié.
- Joindre le contrat d'assurance responsabilité civile.
- Tout document que vous jugerez utile à l'analyse de candidature.

Concernant le projet

Il est demandé aux candidats de nous présenter d'une manière très précise une proposition de projet basée sur les éléments donnés dans ce cahier de charges.

- Une note d'intention où vous expliquez pourquoi vous êtes intéressé par cette démarche d'autoréhabilitation accompagnée.
- Descriptif de la mise en place opérationnelle du projet
- Les fiches de poste des personnes qui seront chargées de l'encadrement technique et social des familles, en précisant combien d'encadrants techniques et sociaux vous affecterez sur l'action
- Coût de l'opération :

Il est demandé à l'organisme de chiffrer la mise en œuvre de ce projet et pour cela il doit nous présenter un budget annuel de dépenses en fonctionnement et investissement.

Il doit également prévoir une montée en charge progressive du nombre d'actions, sachant que pendant l'année de démarrage elles concerneront un maximum de quinze logements.

Il doit tenir compte, pour l'élaboration du budget, notamment, des points suivants :

Rémunération et charges sociales :

- Personnel technique
- Personnel d'encadrement social
- Personnel administratif et de direction

Utilisation et entretien des locaux :

- Loyers
- Entretien (chauffage, éclairage, nettoyage)
- Divers

Charges diverses :

- Achat et entretien du matériel
- Fournitures et frais de gestion
- Achat de matériaux (pour les ateliers et les chantiers)
- Frais de déplacement
- Véhicule
- Autres frais (formation)

L'examen des candidatures

Les candidatures seront examinées par le comité de pilotage, réunissant le maître d'ouvrage et les différents financeurs du projet.

La structure retenue signera le cahier des charges et la Charte de l'autoréhabilitation. Elle signera aussi une convention annuelle de mise en œuvre du projet avec le maître d'ouvrage.

Date limite de réception des offres :

* * *

Annexes au cahier des charges :

- Fiches de postes de l'animateur technique, du coordinateur social, du chef de projet (insérées en Fiche N°5, section *Recruter des professionnels*)
- Charte de l'autoréhabilitation accompagnée (annexe n°2 Fiche N°2)

CHARTRE DE L'AUTOREHABILITATION ACCOMPAGNEE

UN PROJET SOCIAL

Le droit à l'autoréhabilitation : Alors que la plupart des ménages socialement intégrés peuvent améliorer par eux-mêmes leur logement, car ils disposent des ressources techniques, relationnelles et monétaires nécessaires, les plus démunis économiquement sont aussi ceux qui rencontrent le plus d'obstacles pour procéder à l'autoréhabilitation de leur logement. Corriger cette inégalité en accompagnant financièrement, techniquement, et socialement des ménages en difficulté sociale dans un chantier d'autoréhabilitation, c'est un aspect de la mise en œuvre du droit de tous au logement.

Un outil de développement social : Pour beaucoup de ménages en difficulté sociale occupant un logement dégradé ou inadapté, une mesure de relogement peut s'avérer inappropriée. Un chantier d'autoréhabilitation peut permettre le maintien dans les lieux, favoriser l'adaptation du logement au mode de vie de ses occupants et, partant, une meilleure appropriation et un meilleur entretien. Occasion d'apprentissage de gestes techniques et de savoir-faire, le chantier d'autoréhabilitation renforce la capacité à s'approprier le logement et à l'entretenir de manière autonome. Il peut aussi avoir des effets socialisants importants: entraide, resserrement des liens familiaux, repositionnement éducatif des parents, initiation des enfants au travail, respect des règles sociales et des normes techniques. En milieu urbain comme en milieu rural le chantier d'autoréhabilitation est donc un outil de développement social et de prévention de l'exclusion.

Donner un contenu technique à un projet social : Pour être socialement efficace, la démarche d'amélioration matérielle du logement ne peut être réduite à la mise en œuvre de gestes techniques et de procédures; elle doit s'inscrire dans un projet social personnalisé et dynamisant. Pour cela il faut se donner les moyens techniques, financiers et administratifs de respecter un certain nombre de principes.

DES PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE

Procéder, en concertation avec les partenaires sociaux et institutionnels, à un diagnostic partagé et périodiquement réactualisé pour repérer la diversité des besoins en autoréhabilitation sur un territoire particulier, et préciser comment des opérations d'accompagnement à l'autoréhabilitation peuvent s'inscrire dans l'éventail des mesures à mettre en œuvre localement.

* Les chantiers ne doivent pas fournir aux bailleurs, aux gestionnaires ou aux collectivités territoriales l'occasion de se décharger des obligations et des responsabilités qui leur incombent.

* La préparation du chantier doit être, au contraire, l'occasion d'une information, voire d'une formation, aux droits et devoirs des habitants et des bailleurs.

* Pour chaque chantier individuel prévoir un temps de concertation avec l'habitant et le travailleur social qui le suit afin de définir un projet qui soit réellement celui du ménage, en cohérence avec son mode de vie et avec son environnement local. Prévoir également un temps de suivi pour favoriser une bonne appropriation du logement après le chantier.

* Il est souhaitable que ce soit les mêmes personnes qui préparent le chantier avec le bénéficiaire et qui encadrent sa réalisation. Cela requiert un personnel compétent, formé à l'accompagnement technique et social de personnes en difficulté et qui doit être payé en conséquence.

* L'organisation du chantier doit viser à ce que le bénéficiaire et ses proches réalisent eux-mêmes la plus grande part possible des tâches.

* Le projet d'amélioration doit concilier, d'un côté l'adaptation du logement au mode de vie et aux ressources des bénéficiaires et, d'un autre côté, le souci de la qualité ainsi que le respect de l'intégrité du bâti et des règles de sécurité.

Annexe n°3

L'autoréhabilitation accompagnée dans le parc social

Nous avons signalé dans ce guide (Fiche 2, première section), que l'autoréhabilitation accompagnée peut être utilisée pour des logements du parc social. Cependant les présents *repères méthodologiques* dégagent les enseignements d'une expérimentation qui visait principalement l'autoréhabilitation des logements du parc privé. En conséquence il n'est pas question de donner ici des repères précis sur des actions d'accompagnement à l'autoréhabilitation dans le parc social. Néanmoins, il nous paraît important de signaler que l'autoréhabilitation accompagnée est un outil qui peut être mis en oeuvre de manière pertinente dans le parc social.

Ce qui est valable pour les occupants du parc privé l'est aussi pour de nombreux locataires du parc social et peut-être plus encore, car il s'agit de populations souvent précarisées et en quelque sorte assignées à résidence étant donné la pénurie de logements à l'heure actuelle. L'expérience montre qu'ils sont souvent dépourvus des savoir-faire et savoir-être qui permettent d'entretenir son logement et de se l'approprier. Du coup, trop souvent ce logement se dégrade rapidement et gravement, ce qui retentit sur l'entretien des parties communes.

Certes les bailleurs sociaux ont obligation à remettre leur parc en état de manière périodique mais il faut bien admettre un plafond à leur intervention et leurs locataires ont quant à eux obligation d'entretenir les logements qu'ils occupent. Notons également que les bailleurs sociaux ont obligation à remettre en état mais pas à éduquer. Lorsque rien ne vient rompre le cercle vicieux du manque de savoir-faire, de l'assistance et de la relégation de ces publics « difficiles », les conséquences sont déplorables :

Pour les locataires : rester assistés à vie et incapable d'entretenir leurs logements.

Pour les enfants : élevés par des adultes qui n'auront jamais eu l'occasion d'apprendre à entretenir, à améliorer et, en fin de compte, à s'approprier leur logement, les chances de reproduction de l'exclusion par l'habitat restent élevées.

Pour l'Etat qui alimente une ligne budgétaire permettant aux bailleurs sociaux de prendre en charge les coûts de la remise en état de ces logements que leurs occupants ont souvent tôt fait de dégrader à nouveau, c'est se résigner à toujours réparer et jamais prévenir. Ne peut-on imaginer plus efficace et plus économe comme utilisation des deniers publics ?

Si grâce à leur participation à un chantier d'autoréhabilitation accompagnée, les locataires assument mieux les travaux d'entretien qui leur incombent, cela leur permet d'entrer ou de se maintenir dans un logement social dans de meilleures conditions, ou encore d'avoir plus de chances d'obtenir une mutation après la remise en état du logement qu'ils quittent. Les travaux d'autoréhabilitation peuvent être légers de type embellissement et petites réparations et fournissent aussi le support d'une sensibilisation à l'hygiène et à une bonne utilisation des équipements dans le logement. Par conséquent cela permet aux bailleurs sociaux de mieux entretenir leur parc, de faire des économies considérables sur le coût technique mais aussi social qu'entraîne la « mauvaise occupation » du logement par son locataire : prise en charge des travaux incombant au locataire, impayés de loyers, gestion des conflits et des expulsions, manque à gagner dû à la vacance de logements. Lorsque le bailleur entreprend une opération de réhabilitation de son parc en la couplant avec une action d'autoréhabilitation accompagnée, cela contribue également à mieux garantir la pérennité de son intervention. La plus-value sociale retirée va au-delà encore car l'accompagnement social offert par l'opérateur, en lien avec des travailleurs sociaux, permet d'aider les ménages locataires à résoudre des problèmes de leur vie quotidienne qui ont des répercussions sur leur manière d'habiter et sur leurs relations au bailleur ou avec leur voisinage.

Cependant, lorsque les chantiers d'autoréhabilitation accompagnée concernent des logements du parc social, il est indispensable que des règles d'action soient clairement établies. En aucun cas les bailleurs sociaux ne doivent se défaire des obligations de remise en état qui leur incombent et pour lesquelles ils perçoivent des financements spécifiques. Une partie des loyers doit alimenter un fond destiné à rénover périodiquement l'intérieur des logements selon des critères d'usure normale. Par ailleurs il existe des fonds publics PALULOS pour les opérations de réhabilitation. Bien évidemment l'autoréhabilitation accompagnée ne peut concerner que les travaux d'entretien, d'embellissement et d'aménagement qui sont du ressort du locataire.

Ici il convient d'être très vigilant. En effet, certains opérateurs ont acquis de l'expérience en matière d'autoréhabilitation accompagnée dans le parc social et font preuve de rigueur dans le respect du droit, mais ce n'est pas toujours le cas. Et, pour le moment, les services de l'Etat n'ont pas procédé en concertation avec les opérateurs et les bailleurs à une clarification des enjeux techniques, sociaux, économiques, administratifs et juridiques, propres à ce type de chantiers. Pourtant la question est d'actualité : de plus en plus de responsables locaux souhaitent développer l'autoréhabilitation accompagnée dans le parc social, dans le cadre de projets de renouvellement urbain ou en dehors, y voyant à juste titre une des réponses possibles au mal logement.

FICHE N° 3

L'OPERATEUR

- De la recherche à la sélection de l'opérateur, une procédure qui demande du temps
- A quels types de structures adresser l'appel d'offre ?
- Critères pour évaluer la pertinence des réponses
- Annexe : Faut-il favoriser les structures de droit privé ?

De la recherche à la sélection de l'opérateur, une procédure qui demande du temps

Le comité de pilotage peut d'emblée désigner la structure qui mettra en œuvre le service. Un maître d'ouvrage public peut le faire en toute légalité en dessous d'un budget prévisionnel de 90 000 € annuels (en 2005); au-delà de ce plafond (il faudra vérifier les modalités en vigueur selon l'année considérée), le code des marchés publics dans son article 30 sur les projets à vocation sociale oblige le maître d'ouvrage à procéder à une mise en concurrence par appel d'offre.

Cette réserve respectée, deux cas de figure peuvent conduire à un choix d'office: soit c'est un opérateur qui est à l'initiative du projet, soit il a été préalablement repéré par le comité. Pour être ainsi désigné d'office, il ne peut s'agir que d'un opérateur déjà reconnu par l'ensemble du comité grâce à la qualité des actions qu'il a déjà mises en œuvre dans le champ du social et/ou du logement. Pour autant le comité de pilotage aura intérêt à vérifier que son favori est en accord réel avec la finalité et la démarche du projet local dont il se porte garant. Avant d'arrêter définitivement son choix, il aura avantage à soumettre la proposition de son candidat unique aux mêmes critères de sélection que ceux utilisés lors d'un appel d'offre.

Il reste que dans la plupart des cas l'opérateur devra être recherché, car même si l'autoréhabilitation accompagnée est en train de devenir un outil de développement social mieux reconnu, les opérateurs expérimentés sont encore trop peu nombreux face aux besoins.

Or, **rechercher, sélectionner et mettre en place un opérateur requiert toute une procédure qui peut s'avérer longue.** Il ne suffit pas de le trouver, il faut aussi prendre en compte le temps dont cet opérateur aura besoin pour s'approprier le projet et le mettre en œuvre.

Aussi nous faisons la préconisation suivante : il est préférable de réfléchir à la question de l'opérateur dès la phase de diagnostic. Non partir à sa recherche mais, au moment où on analyse les ressources potentielles du projet (partenaires financiers et techniques, etc.), on peut discuter des opérateurs locaux connus qui pourraient être sollicités, et commencer ainsi à dresser une liste.

La procédure d'appel d'offre comprend deux grandes phases :

L'appel d'offre aux opérateurs potentiels:

- Le repérage et l'inventaire des opérateurs potentiels.
- L'établissement d'un cahier des charges et la définition des critères de sélection de l'opérateur.
- Le lancement de l'appel d'offre avec mention d'un délai de réponse.
- Jusqu'à la clôture du délai de réponse, un suivi de l'appel d'offre par des relances éventuelles et des compléments d'information peut être utile.

La sélection de l'opérateur :

- L'examen des réponses : le porteur de projet peut analyser les réponses et faire une première sélection des candidats qui paraissent crédibles en s'appuyant sur les critères définis. Il peut si nécessaire demander des compléments d'information aux opérateurs retenus.
- Le choix final : à partir de l'argumentaire du porteur technique présentant les seuls candidats pertinents, le comité de pilotage désigne le candidat de son choix.
- Une convention est élaborée et signée entre le maître d'ouvrage et l'opérateur désigné.

A quels types de structures adresser l'appel d'offre ?

Deux critères principaux permettront d'établir la liste des structures auxquelles on pourra proposer l'appel d'offre :

Le champ d'intervention : Plutôt que de créer une structure *ad hoc*, il peut être judicieux de s'adresser à des opérateurs déjà existants dont les actions relèvent de l'insertion sociale et (ou) du logement. D'une part, ces opérateurs maîtriseront déjà certains des savoir-faire nécessaires à la mise en œuvre d'une action d'autoréhabilitation. D'autre part, ils peuvent trouver un intérêt à inclure l'outil autoréhabilitation dans leur activité.

L'expérience montre qu'il n'est pas indispensable que les opérateurs potentiels fassent état d'une expérience préalable à la fois dans la formation aux techniques du bâtiment et dans l'accompagnement social. Une seule des deux compétences peut suffire. Par contre ils devront montrer qu'ils sont en mesure de recruter des personnels techniquement compétents pour assurer une double mission d'accompagnement technique et de coordination sociale. Cela est à mettre en relation avec leur expérience en matière d'accompagnement de publics en difficulté ou (et) de mise en œuvre des techniques du bâtiment.

Le territoire d'intervention : Seront listées prioritairement les structures qui interviennent sur le secteur géographique où le service d'autoréhabilitation sera créé. D'abord la proximité de la structure peut permettre de réaliser une économie de moyens et de coût pour l'installation de son nouveau service d'autoréhabilitation. Ensuite des structures déjà implantées localement ont déjà une certaine connaissance des publics et des problèmes de ce territoire, ainsi que des partenaires qui y interviennent. Ces acquis peuvent être exploités au profit de l'action autoréhabilitation.

C'est le porteur de projet qui est chargé d'établir la liste des structures potentielles. Cependant les membres du groupe d'appui peuvent utilement apporter des suggestions, à partir de leur connaissance des structures avec lesquelles ils ont l'habitude de travailler. En effet, pour que les réponses à l'appel d'offre aient quelque chance d'être nombreuses et intéressantes, il faut d'abord que l'appel d'offre soit largement diffusé auprès d'acteurs divers. Plus la diffusion sera ouverte, moins le maître d'ouvrage sera contraint dans son choix; le contrat ne sera pas attribué au moins disant ou effectué par défaut.

Exemples d'opérateurs potentiels : l'expérience montre que des opérateurs parfaitement capables peuvent venir de champs inattendus.

En premier lieu, on peut relever **les associations et services publics de proximité** qui peuvent intervenir sur le territoire choisi dans le domaine du développement social :

- Centre social ou autre équipement de quartier, dont la gestion peut être associative ou municipale,
- Régie de quartier ou de territoire,
- CCAS,
- Association d'insertion par l'habitat et d'accompagnement social au logement,
- PACT,
- Association d'insertion sociale,
- Association d'insertion par l'économie,
- CHRS, etc.

On peut aussi **élargir la recherche à l'ensemble du territoire** de la commune, du département voire de la région en faisant appel pour effectuer ce repérage à divers réseaux ou services.

Pour repérer les structures locales axées sur le logement des plus démunis faire appel à :

- Service en charge du PDLPD qui a la liste des structures qu'il conventionne sur des actions relevant du plan,
- ADIL,
- Association Nationale des Compagnons Bâisseurs,
- Fondation Abbé Pierre,
- Fédération Habitat et Développement,
- Fédération Habitat et Humanisme,
- Fédération nationale des centres PACT ARIM,
- FAPIL.

Pour repérer les structures locales intervenant sur l'insertion sociale ou l'insertion par l'économie faire appel à :

- Service Mission Ville ou Habitat de la commune ou intercommunalité, du département, de la préfecture ou de la DDE,
- Service responsable du PDI,
- Service responsable du PLIE,
- CNLRQ,
- Fondation Armée du Salut,
- FNARS,
- Secours catholique,
- Centre Ressource régional des politiques territoriales (Politique de la Ville, Politique des Pays),
- CRESS,
- UREIL,
- COORACE.

Critères pour évaluer la pertinence des réponses

On peut examiner d'abord la présentation que fait la structure d'elle-même, puis dans un second temps sa réponse au cahier des charges. Les divers critères d'appréciation sont présentés ci-dessous. Il est recommandé de croiser les deux séries de données, car elles s'éclairent mutuellement. Enfin, pour plus de commodité dans l'analyse, on peut présenter dans un tableau simple le résultat de l'analyse de la réponse de chaque structure. On pourra ainsi identifier les points forts et les points faibles de sa réponse. Nous donnons à titre d'exemple un tableau qui retient les principales capacités que l'on peut attendre d'un opérateur. Bien entendu on peut se donner d'autres grilles d'évaluation des candidatures mais, dans tous les cas, cet outil doit permettre de comparer par simple juxtaposition les réponses des candidats.

La structure :

Ses caractéristiques institutionnelles :

- * L'adresse de son siège social (cela permet de mesurer sa proximité) ;
- * Son objet ;
- * Son histoire : ses conditions de création et son statut ; son évolution éventuelle par rapport à son objet et à ses activités initiales

Ses moyens:

- * Ses moyens humains : organigramme, nombre de salariés et la pluralité des compétences réunies au sein de l'équipe des professionnels (aptitudes à la direction, à l'administration et au développement ; compétences en matière d'accompagnement social et (ou) maîtrise des techniques du bâtiment) ;
- * Sa connaissance de la problématique du logement et des dispositifs ;
- * Sa capacité budgétaire : le montant de son dernier budget réalisé, les diverses enveloppes affectées en dépenses, ses financeurs, ses dettes ou ses excédents, sa trésorerie.

Son expérience :

La description et le bilan des principales actions antérieures ou actuelles portées par la structure. Au travers de ce bilan d'action, on peut évaluer d'une part la légitimité acquise par la structure auprès des acteurs locaux et de la population : son image, les liens concrets que la structure a construits par des partenariats d'action avec des acteurs locaux institutionnels et associatifs ; sa connaissance du terrain et son lien aux populations. D'autre part l'analyse des actions menées par la structure permet de comprendre sa démarche sociale d'intervention. Les structures pressenties auront toutes une expérience de travail auprès de publics en difficulté sociale. Mais l'expérience de travail avec les institutions sociales locales peut être plus ou moins solide. Les manières de mettre en œuvre leurs interventions peuvent également être différentes. Le mode d'action peut être l'assistantat ou au contraire reposer sur la participation des publics ; il peut être individuel ou collectif, ou mixer les deux approches. Il est important de bien cerner le ou les modes choisis et mis en œuvre par la structure pour mener jusqu' alors ses actions. Ces éléments permettront surtout d'apprécier la capacité réelle ou potentielle d'adhésion au sens social de l'action On peut a priori penser qu'une structure qui a déjà expérimenté le mode participatif sera mieux à même de répondre à la démarche proposée Mais il ne faut pas exclure d'emblée une structure qui montre une volonté et des capacités à mettre en œuvre une démarche qui peut être en partie nouvelle pour elle.

Sa réponse à l'appel d'offre :

Les raisons de sa candidature :

Qu'est-ce qui a motivé la structure à répondre à l'appel d'offre ? Cette nouvelle activité est-elle une extension « naturelle » de son activité initiale, ou est-elle une opportunité pour sa stratégie de développement, le contexte économique imposant une diversification des actions et des sources de financement ? Recherche-t-elle un changement d'image ? Plusieurs raisons peuvent être légitimement mêlées, mais il est important de vérifier que la structure porte un intérêt réel au projet et qu'elle ne se positionne pas seulement pour des raisons d'opportunité financière. L'analyse des réponses faites aux questions qui suivent peut aider à vérifier la position réelle de la structure derrière le discours.

La compréhension du projet et le degré d'adhésion aux objectifs et à la démarche proposés :

On peut examiner la manière dont le candidat décrit le projet dans sa réponse écrite et au travers des échanges, ainsi que la démarche qu'il propose de mettre en œuvre pour mener l'action. Il faut aussi l'interroger sur son désir et sa capacité à s'engager durablement sur l'action. Cela permet de voir ce qu'il en a compris et de mesurer l'écart entre sa réponse et les attentes du comité de pilotage. Le candidat peut ne pas répondre entièrement à ces attentes mais il peut ne pas en être trop éloigné.

La capacité de la structure à mobiliser des moyens sur l'action:

* Des moyens humains en interne : peut-elle au sein de son équipe mobiliser rapidement les compétences nécessaires, possède-t-elle au moins partiellement le savoir-faire requis ou pourra-t-elle l'acquérir par le biais de formations ou d'un recrutement ? Par ailleurs, dans quelle mesure pourra-t-elle mobiliser les partenaires de l'action ?

* Des moyens financiers : la structure a la garantie de recevoir un financement spécifique sur la nouvelle action. Il faut cependant vérifier que cet apport ne soit pas trop important par rapport au budget global ; un trop grand déséquilibre montrerait un manque initial de solidité financière de la structure et pourrait aggraver sa fragilité. Sa capacité en trésorerie peut aussi être un atout si c'est elle qui reçoit en direct les divers financements publics, car généralement leur versement peut prendre un certain temps.

Au-delà de la solidité financière de la structure, analyser la réponse budgétaire qu'elle propose sur l'action permet aussi de mesurer la pertinence globale de la structure dans sa réponse à l'appel d'offre.

Exemple de grille d'analyse des candidatures

NOM :	Points positifs	Points négatifs
Compréhension et appropriation du sens de la démarche d'autoréhabilitation accompagnée		
Quels sont les professionnels au sein de la structure candidate qui vont porter cette démarche et la faire vivre dans la durée ?		
Capacité et volonté de s'engager durablement		
Légitimité actuelle ou potentielle vis-à-vis des acteurs locaux et/ou de la population.		
Capacité à faire évoluer les partenariats et à développer l'action du service.		
Compétences en matière de: - Logement et habitat, - Techniques du bâtiment, - Accompagnement social et relation d'aide, - Mobilisation d'acteurs et travail en partenariat, - Gestion de projet administrative et budgétaire.		
Capacité à acquérir les compétences manquantes conformément au calendrier prévisionnel.		
Capacité à supporter l'avance de trésorerie conséquente sur un budget de 100 000 à 140 000€ avec une part importante de financements publics : Avoir de 6 à 12 mois d'avance en trésorerie au minimum sur la totalité du budget, sauf à trouver des relais de trésorerie au sein du partenariat.		
Avis :		

Annexe

Faut-il favoriser les structures de droit privé ?

Aucune structure n'est a priori à exclure en fonction de son statut juridique, mais il est important de prendre en compte les différents avantages et inconvénients qu'implique le statut juridique de la structure candidate, pour faire son choix en connaissance de cause.

*** Concernant les structures de droit privé de type associatif :**

Plusieurs raisons peuvent inciter au choix d'une structure associative.

Indépendance dans le jeu institutionnel : les acteurs institutionnels peuvent préférer choisir un opérateur associatif car sa position extérieure garantit une certaine neutralité par rapport au jeu partenarial, à condition bien évidemment que l'association ne soit pas un satellite de l'un des partenaires. Ainsi l'opérateur associatif se préservera mieux d'une mainmise trop forte ou d'une instrumentalisation, qui peut advenir s'il est un organe rattaché à l'une des institutions publiques.

Souplesse d'action : les règles de droit privé qui régissent le fonctionnement d'une association sont plus souples que celles d'un service public, qu'il s'agisse de la gestion comptable, de la gestion des ressources humaines et de la prise de décision. Cette souplesse peut faciliter le fonctionnement au quotidien du service et son développement. En outre, comme l'association n'est pas attachée à un territoire d'intervention délimité comme l'est un service public, il lui est possible de développer son action sur d'autres secteurs géographiques en fonction des nouveaux besoins constatés, s'il en a les compétences et les moyens.

Neutralité vis-à-vis des publics : même si le financement de l'action est largement public, ce qu'ignorent le plus souvent les bénéficiaires, l'image d'une certaine neutralité apportée par son statut privé peut favoriser ou faciliter l'adhésion des publics à cette action. Ils peuvent se sentir plus protégés du regard et des interventions possibles des acteurs publics, voire du contrôle social. Les publics les plus exclus peuvent en effet être marginalisés au point de refuser tout lien avec une organisation, un équipement de quartier ou des services sociaux relevant de la sphère publique. Ils peuvent aussi ne pas comprendre qu'un même service public puisse porter des actions différentes ; il y a alors un risque de confusion entre les interventions.

*** Concernant les structures de droit public**

Le portage de l'action par un opérateur public rattaché à une collectivité locale (CCAS, centre médico-social, centre social de quartier municipal) comporte certains points positifs. En dépit de tous les arguments précédents qui peuvent faire penser qu'un opérateur privé est plus pertinent, le choix peut parfaitement se porter sur une structure publique, à condition d'en mesurer au préalable les limites et de mettre en place les réponses et garde-fous nécessaires.

Avantages :

- Légitimité plus forte face aux partenaires institutionnels : en acceptant de devenir opérateur, l'acteur public désigné met en jeu sa responsabilité et aura intérêt à ce que l'action réussisse. Car il sera regardé de près par ses pairs, et sa réussite comme son échec aura un effet durable sur sa légitimité, d'autant qu'en cas d'échec il n'a pas la possibilité de « refaire peau neuve » ailleurs puisque sa compétence est de fait territorialisée. De plus, cet ancrage sur le territoire d'action lui apporte a priori une bonne connaissance des enjeux locaux et de ses partenaires.

Le choix d'un opérateur public local peut ainsi rassurer les financeurs institutionnels de l'action et en faciliter la mise en œuvre.

- Capacité de trésorerie : nous pensons notamment aux CCAS qui sont le plus souvent en charge de multiples missions sociales pour le compte de la municipalité, et sont dotés d'un budget d'une certaine importance en rapport à ces missions. Cela procure une trésorerie qui permet de faire face aux lenteurs des versements des fonds publics.

Inconvénients :

Les motifs qui peuvent inciter à choisir de préférence une structure de droit privé deviennent a contrario des inconvénients pour les structures de droit public :

- manque d'indépendance dans le jeu institutionnel car, rattaché à l'une des institutions de droit public, l'opérateur peut sembler agir dans son intérêt en priorité.
- manque de souplesse des règles de droit public, notamment celles qui régissent la gestion du personnel et des fonds publics.
- statut qui limite la réalisation de travaux de gros œuvre.
- manque de neutralité vis-à-vis des publics, surtout si l'opérateur sur l'action d'autoréhabilitation accompagnée est en même temps chargé de l'attribution de logements.
- impossibilité de développer l'action au-delà du territoire de compétence de l'opérateur.

Exemples de garde-fou :

- pour garantir son indépendance : jouer la transparence vis-à-vis du comité de pilotage et procéder à des évaluations approfondies de son activité ; clarifier également les rôles entre les partenaires de terrain et se donner des règles de confidentialité sur les suivis sociaux des personnes.
- pour contrer le manque de souplesse : considérer les objectifs de l'action avant les règles de l'institution pour trouver le moyen d'appliquer ces règles avec souplesse (pour qui veut trouver, des marges de manœuvre existent dans l'action publique).
- pour avoir plus de neutralité vis-à-vis des publics : installer si possible le service d'autoréhabilitation accompagnée hors des murs de l'institution ; lui donner un nom différent en rapport direct avec la nouvelle action.

FICHE N° 4

LE FINANCEMENT DU PROJET

- Le financement du service : son coût, ses financeurs ; difficultés et recommandations
- Le financement des matériaux nécessaires à la réalisation des chantiers
- Annexe : un exemple de budget

Le financement du service : son coût, ses financeurs ; difficultés et recommandations

Combien ça coûte ?

Il faut prévoir un budget annuel de 100 000 à 140 000 € pour l'accompagnement de quinze à vingt ménages au plus, sur leur chantier d'autoréhabilitation, ainsi que pour l'animation d'actions collectives qui pourront être proposées en complément des chantiers aux publics cibles.

Ce coût, qui peut paraître élevé, ne l'est plus dès qu'on examine de plus près ce qu'implique la démarche d'accompagnement à l'autoréhabilitation² :

L'action propose aux personnes bénéficiaires un accompagnement technique et social personnalisé. Il faut donc accorder du temps et de l'attention à chaque ménage en fonction de sa situation ; le surmésure a des effets très positifs mais son coût est plus élevé qu'un encadrement léger et standardisé. Il faut aussi savoir que certains ménages hésitent et parfois renoncent au dernier moment si bien que, pour que organiser vingt chantiers, c'est souvent une quarantaine de ménages que l'équipe opératrice devra contacter ! Enfin mobiliser et animer un partenariat de terrain mais aussi réunir et fidéliser un partenariat institutionnel et financier, cela représente un travail important. Ces divers temps de travail doivent tous être financés. La démarche suppose donc des charges diverses (local, outils, matériaux, etc.), mais surtout des charges en personnel ; celles-ci constituent naturellement la part la plus importante des dépenses. Pour un exemple de budget on se reportera à l'**annexe** de cette fiche. Ce budget, qui date de 2005, donne une bonne idée des dépenses à prévoir et des sources de financement envisageables.

² On peut se reporter à la fiche N°5 pour une description des diverses missions.

Qui finance ?

Si le coût de l'action semble justifié par rapport aux tâches qu'elle exige, la question du financement du service, c'est-à-dire des ressources à trouver pour couvrir les dépenses, n'est pas réglée. Comme le coût du projet peut difficilement être supporté par une seule institution, réunir un partenariat institutionnel semble une bonne solution pour réunir des financeurs en nombre suffisant, de sorte que la somme de leurs contributions couvre le coût total de l'action (mais nous avons vu dans la fiche N°1 que la recherche de partenaires institutionnels n'est pas dictée par le seul calcul financier). Le plurifinancement est la solution choisie par la plupart des porteurs de projet.

On ne peut donner une liste exhaustive des financeurs possibles et on ne signalera que les financeurs repérés jusqu'ici. Selon les publics visés et le type de territoire où il intervient, un service d'accompagnement à l'autoréhabilitation très sociale peut être financé par des partenaires très divers. D'autre part il ne faut pas oublier que la capacité de certains dispositifs de financement publics ou privés à soutenir des actions d'autoréhabilitation accompagnée peut beaucoup varier avec le temps.

Les financeurs publics :

* *Les Villes* : peuvent accorder une subvention annuelle sur leur budget d'aide sociale. Elles peuvent aussi mobiliser des financements complémentaires dans le cadre des divers dispositifs relevant de la politique de la ville et du renouvellement urbain.

* *D'autres partenaires financiers publics* peuvent s'inscrire dans ce cadre : Conseils généraux, Régions, Etat (FIV), Europe (Objectif 2, PIC Urban).

* *Les Conseils généraux* : outre le financement de l'action au titre de la politique de la ville, ils peuvent aussi financer l'accompagnement technique et social des chantiers à divers titres. Certains le font au titre des politiques d'insertion, d'autres au titre de leur politique d'aide à la famille et à l'enfance, d'autres enfin dans le cadre de leur politique de l'habitat ou du développement (politique de la ville ou territoriale). Signalons qu'ils peuvent accorder aux titulaires du RMI des financements individuels pour l'achat de matériaux, sous forme de subventions de droit commun.

* *Les Régions* peuvent également financer le fonctionnement du service à d'autres titres que celui de la politique de la ville : dans le cadre de leur politique habitat ou de celui du développement durable et de la maîtrise des énergies ou de l'économie sociale et solidaire.

* L'autoréhabilitation accompagnée peut être inscrite dans les *Plans Départementaux d'Aide au Logement de Plus Démunis*, ou PDALPD. En effet le FSL peut contribuer au financement de l'action sur une mission d'accompagnement social au logement.

* *Les DDASS* : certaines peuvent souhaiter s'engager dans le cadre de leur politique de la santé et de lutte contre l'insalubrité.

* *L'Europe* : outre les financements européens cités plus haut, signalons aussi la mesure 10 bis (Objectif 3 du FSE) ouverte jusqu'en 2006 qui permet d'obtenir une seule fois 23 000 € au maximum. De par ses objectifs l'action pourrait en relever. Cependant il faut que la structure demandeuse soit associative et que sa demande porte sur un projet clairement identifié : la subvention n'abondera pas le financement global de l'action, mais elle peut par exemple financer la mission du porteur de projet le temps de sa construction à condition que ce ne soit pas une structure publique qui se charge de la mission, ou encore une action spécifique que voudrait par la suite développer l'opérateur à partir de l'identification d'un besoin précis. L'intérêt de la mesure réside dans la simplicité de montage du dossier de demande de subvention et dans la liquidation rapide de celle-ci si elle est octroyée, ce qui permet d'avoir un premier financement avant l'arrivée des autres subventions.

Les financeurs semi- publics ou privés :

* *Les Caisses d'Allocations Familiales* : certaines se bornent à octroyer des prêts aux familles pour l'achat des matériaux (qui peuvent de manière dérogatoire pour l'action se transformer en subventions), mais d'autres financent l'accompagnement des chantiers au titre de *l'aide à la parentalité* ou du soutien aux *structures de proximité ayant une action de développement social local*.

* *La Fondation de France* : elle pourra être sollicitée sur certaines de ses actions de soutien ; nous pouvons notamment signaler son appel à projets « Solidarité de voisinage » encore en cours en 2005. Son financement n'intervient que pendant la période de démarrage d'une action.

* *Les délégations régionales du FASILD* : elles peuvent être sollicitées au titre de leur politique d'intégration des immigrés, mais elles répondent de moins en moins favorablement.

* *Les délégations régionales de la Caisse des Dépôts et Consignations*.

* Citons encore : *la MSA, EDF*, certains établissements bancaires comme *les Caisses d'Epargne* sur un projet PELS (projet économique local et social), *La Fondation du Crédit coopératif, La Fondation Abbé Pierre*, etc.

D'autres financeurs pourraient aussi être sollicités à l'avenir :

* *Les structures intercommunales, communautés de communes, communautés d'agglomérations ou urbaines* : au titre de la compétence Habitat qui peut leur être confiée.

* Les organismes gérant des fonds pour la maîtrise de l'énergie comme l'ADEME.

* *Les services porteurs des projets locaux de renouvellement urbain* validés par l'ANRU : des actions d'accompagnement autour du logement peuvent y être définies.

* *L'ANAH* : des aides à l'amélioration de l'habitat peuvent être à nouveau attribuées pour les travaux réalisés en autoréhabilitation « encadrée », sous certaines conditions : l'opérateur recevra une enveloppe globale pour la mission de préparation du chantier et d'accompagnement technique sur le chantier ; les travaux et les taux de subventionnement correspondent à une nomenclature bien définie et les bénéficiaires sont principalement des propriétaires occupants.

Les difficultés actuelles du financement d'un service d'autoréhabilitation

Deux problèmes principaux se posent encore aujourd'hui : celui de l'instabilité des fonds financiers, et celui de la lourdeur de leurs procédures d'obtention.

Le renouvellement des financements n'est pas assuré : On constate que la majorité des ressources proviennent de fonds contractuels et non de lignes de droit commun. Il n'est que se reporter à la liste des financeurs potentiels que nous venons d'établir : les financements sont accordés sur des fonds qui par essence ne durent qu'un temps, ceux relevant de dispositifs spécifiques d'intervention publique ou de programmes d'organismes privés. Aussi, même si l'intérêt de l'autoréhabilitation accompagnée est de plus en plus reconnu, l'obtention des financements est soumise aux aléas des nouvelles orientations des politiques publiques. Les organismes privés eux aussi peuvent modifier leurs priorités. En outre les demandes sont le plus souvent à renouveler chaque année, peu d'institutions s'engageant encore de manière pluriannuelle sur l'action. Cette fragilité oblige l'opérateur à jongler en permanence. Pour exemple, certaines structures existantes ont pu bénéficier d'un financement européen

important sur fonds PIC Urban, mais ce programme se terminant fin 2006, les opérateurs ne savent pas encore comment ils pourront le remplacer : pourra-t-on solliciter un nouveau programme européen ou faudra-t-il rechercher un financement ailleurs ? D'autres incertitudes pèsent à l'heure actuelle du fait de gels budgétaires importants dus à des réorientations gouvernementales, par exemple l'abandon progressif de la politique de la ville au profit d'une politique de renouvellement urbain encadrée par l'ANRU qui semble plus axée sur le bâti que sur l'accompagnement social. Les opérateurs risquent de plus en plus d'être orientés vers les organismes privés et les collectivités territoriales, mais ces dernières voient parfois leurs responsabilités s'étendre sans toujours avoir les moyens correspondants pour financer leurs interventions. Le fait est que la tendance actuelle est de toute part plutôt à une raréfaction des crédits, ce qui pousse souvent les financeurs à choisir de préférence des opérateurs d'une certaine taille dans le but de prendre le moins de risque possible. En outre ces mêmes financeurs tiennent parfois aux opérateurs des discours qui semblent contradictoires avec leurs actes : ils reconnaissent la qualité de leur travail mais la faiblesse de leur soutien maintient les opérateurs dans une situation financière difficilement compatible avec la réalisation d'un travail de qualité.

Le coût de la lourdeur des procédures : Dans ce contexte actuel, la recherche et l'octroi de financements ne sont possibles que grâce à un travail permanent et relativement lourd. Ce travail englobe la gestion et le développement financiers du service. Il demande en effet beaucoup de temps et de ténacité, tant pour recueillir les bonnes informations sur les financements possibles à solliciter, que dans la prise de contact avec les interlocuteurs et dans le montage des dossiers de demande qui doit être fait en partenariat étroit, et enfin dans le suivi des contacts. Envoyer un dossier ne suffit pas : il vaut mieux au préalable contacter son interlocuteur, le rencontrer éventuellement, et garder un contact régulier avec lui. Il faut établir et renouveler plusieurs dossiers de demande de financement pour chaque année de fonctionnement ; tenir une comptabilité rigoureuse et réaliser des rapports d'activité réguliers ; être capable de convaincre pour s'assurer de l'adhésion durable de ses financeurs et pour rechercher de nouveaux financeurs. Il faut qu'un personnel soit affecté à cette mission et qu'il ait le temps nécessaire pour l'assurer convenablement. Ce travail a un coût. Pour faire tourner une équipe capable d'accompagner une quinzaine de chantiers par an, il faut compter une charge de personnel sur la gestion financière d'environ 1/4 de Temps Plein qualifié ainsi que des frais d'administration divers.

Quelques recommandations pour alléger le poids des difficultés

Trois recommandations aux porteurs et opérateurs :

1. *Se rappeler quelques évidences pour se donner du courage* : Il est important de prévenir les futurs porteurs et opérateurs de projet des difficultés qu'ils pourraient rencontrer, car être prévenu permet souvent de mieux réagir. Toutefois il se peut que les difficultés signalées soient pour partie conjoncturelles. Par ailleurs on peut penser que si certains opérateurs continuent d'exister aujourd'hui il doit être possible d'en financer de nouveaux, d'autant que la liste des financeurs potentiels n'est pas close.

2. *Faire, mais aussi faire savoir* : Pour obtenir des moyens financiers adéquats, il est important de bien communiquer sur ce qu'on fait. Ainsi les opérateurs doivent mettre régulièrement en évidence les résultats positifs en expliquant qu'on ne peut les obtenir qu'au terme d'une démarche complexe. Toutes les dimensions de cette démarche

d'accompagnement technique et social doivent être explicitées et mises en valeur. Il faut faire comprendre que l'efficacité sociale d'un chantier d'autoréhabilitation suppose que l'opérateur dispose d'assez du temps pour accompagner le bénéficiaire non seulement pendant le chantier mais aussi en amont et après le chantier, que pour mobiliser vingt ménages il faut en toucher le double en moyenne, que souvent l'opérateur est aussi occupé par d'autres actions complémentaires à son action principale (relais avec les entreprises pour certains travaux ; animations collectives, etc.), et enfin que la recherche de financements demande du temps. Il s'agit pour l'opérateur de faire prendre conscience du coût réel d'une action d'autoréhabilitation, et de le faire valoir dans la négociation avec ses financeurs. En ce sens il semble important que les dépenses et les ressources inscrites dans le budget de l'action reflètent au plus près cette réalité : on peut par exemple inscrire en charges de personnel celles incombant à l'accompagnement technique et social mais aussi celles dues à la gestion financière du service ; on peut aussi mettre en ressources le montant des participations financières des bénéficiaires à l'achat des matériaux, même si ce montant est souvent minime.

3. *Développer ses propres ressources* : Pour ce faire, il est conseillé de se tenir en état de veille permanente pour être informé de tout nouveau financeur ou dispositif, ou de développer des liens avec d'autres opérateurs. Participer à un réseau d'échanges entre opérateurs permet de travailler sur sa pratique pour toujours l'améliorer, de confronter les difficultés rencontrées par chacun et les solutions qui ont pu être imaginées par certains. Former un réseau peut aussi permettre de construire une force collective, qui aura certainement plus de poids qu'un opérateur isolé pour interpeller les financeurs.

Trois recommandations aux financeurs :

1. Dans la mesure du possible il est important de *globaliser le financement* et éviter des modes individualisés de subventions ou de primes qui imposent à l'opérateur des frais considérables de montage de dossier ainsi que des délais d'instruction et de liquidation. Il vaut mieux proposer une convention renouvelable portant sur un certain nombre de chantiers par an ; il incombe alors à l'opérateur de rendre compte a posteriori de l'utilisation correcte des fonds reçus.

2. La nature et les coûts des chantiers peuvent varier en fonction du type d'habitat, des diverses situations sociales des bénéficiaires. Il reste que dans tous les cas si on veut que l'opérateur produise une action sociale et technique de qualité, il faut *éviter d'imposer un nombre trop élevé de chantiers* par an et par animateur technique.

3. L'évaluation doit prendre en compte la dimension sociale, et non seulement technique, des chantiers d'autoréhabilitation. Mais se borner à des critères quantitatifs pour mesurer la plus value sociale réalisée serait insuffisant, notamment du fait que les effets sociaux d'un chantier réussi ne sont pas forcément tangibles et immédiats. Un *dialogue sérieusement argumenté et périodiquement réactualisé* sur les finalités des chantiers, sur le contexte et le sens des démarches mises en œuvre, doit préparer la discussion entre l'opérateur et ses financeurs sur les moyens nécessaires.

Le financement des matériaux nécessaires à la réalisation des chantiers

Le montant du financement à prévoir par chantier :

Le coût des matériaux nécessaires à la réalisation d'un chantier d'autoréhabilitation s'élève en moyenne à 700 € (2005) s'il s'agit de travaux légers, qui peuvent englober les changements de revêtements muraux par peinture, papier peint ou carrelage, et les petits travaux d'entretien locatif, de réparation, d'isolation ou d'aménagement. On peut signaler que des travaux plus lourds d'amélioration thermique nécessiteraient une enveloppe moyenne pour les matériaux de 1000 € par chantier.

Des modes de financement divers selon les opérateurs :

Certains opérateurs prévoient dans leur budget une ligne spécifique pour le financement des matériaux des chantiers ; la dépense inscrite est par exemple de 10 500 € annuels (soit 15 chantiers à 700 € chacun). D'autres opérateurs ne prévoient pas au budget d'enveloppe globale pour l'achat des matériaux, et montent avec chaque ménage un dossier d'aide financière individuelle pour leur permettre de couvrir au moins en partie le coût des matériaux dont ils ont besoin pour réaliser leur chantier. D'autres enfin mixent les deux démarches, ce qui leur permet d'avoir plus de moyens pour financer les matériaux d'un chantier plus important, ou d'envisager une poursuite des travaux, etc. Certains sont même amenés à solliciter des aides individuelles complémentaires exceptionnelles, par exemple auprès du CCAS local, ou arrivent à se constituer un fonds d'avance permettant d'attendre la liquidation des primes individuelles (fonds qui peut être financé par la Ville, etc.) On constate à nouveau que les opérateurs trouvent souvent des solutions diverses pour répondre aux besoins des bénéficiaires.

Les dispositifs d'aides individuelles de droit commun :

Concernant le financement des matériaux sur demande individuelle, il existe en effet *des dispositifs d'aides individuelles de droit commun pour l'amélioration du cadre de vie* mis en place les CAF, les Conseils généraux et les MSA (certains habitants de villes de petite taille situées dans des régions agricoles peuvent être allocataires de la MSA). Selon l'organisme, ces aides sont attribuées en fonction de certains critères et selon des modalités diverses :

- Il faut être allocataire de l'organisme sollicité : rmiste pour le Conseil général, allocataire de la MSA, allocataire de prestations sociales de la CAF.
- L'aide accordée pourra être une subvention (Conseil général) ou un prêt (CAF). Cependant, quand le chantier est réalisé avec l'accompagnement d'un opérateur, il est souvent possible d'obtenir de la CAF une dérogation pour une subvention.
- Le montant de l'aide est plafonné.
- L'aide ne concerne que certains travaux en autoréhabilitation.

Signalons aussi que, lorsqu'il s'agit de propriétaires occupants, les financements ANAH offrent désormais une marge de manœuvre plus importante.

Chaque formule a ses avantages et ses inconvénients :

Les opérateurs qui ont choisi la formule de *l'enveloppe globale* en apprécient la souplesse et la simplicité : chaque bénéficiaire dispose d'emblée d'un certain montant pour l'achat des matériaux de son chantier; aucun dossier administratif individuel n'est à monter et il n'y a pas de retard dans le démarrage de son chantier qui serait imputable à l'attente d'un financement. En outre la somme individuelle allouée dans ce système pour l'achat des matériaux semble suffire dans la majorité des situations, lorsque les travaux projetés sont légers. En cas contraire l'opérateur peut toujours rechercher une solution avec le ménage via l'obtention

d'aides de droit commun ou/et exceptionnelles évoquées précédemment. Cela peut se produire à l'occasion d'un premier projet, quand le logement est dans un état de dégradation important ; cela arrive aussi lorsque, après la réalisation d'une première tranche de chantier, la réalisation d'une deuxième tranche de travaux est demandée par le ménage ou proposée par l'équipe opérationnelle, car elle répond à un réel besoin et peut permettre de continuer à accompagner le ménage au plan social.

Les opérateurs qui utilisent la deuxième formule, à savoir celle de *la demande de financement par bénéficiaire sur dossier individuel*, le font parfois par choix mais le plus souvent c'est parce qu'ils y sont contraints par leurs financeurs. Cette formule implique de manière indéniable moins de souplesse que la précédente dans la mise en œuvre de l'action, et ce pour les mêmes raisons : montage d'un dossier administratif individuel qui prend du temps à l'opérateur et qui peut souvent paraître lourd au bénéficiaire, délai de décision qui peut retarder le démarrage d'un chantier et ainsi décourager le bénéficiaire. Par ailleurs cette procédure peut exclure certains publics du dispositif, ceux qui ne sont pas allocataires d'un des organismes cités. Il en est ainsi pour des personnes retraitées ou des personnes très marginalisées ayant perdu leurs droits.

Pour limiter ces inconvénients, il est conseillé aux opérateurs de s'organiser avec leurs partenaires institutionnels de telle sorte que les dossiers individuels soient simples à monter et que la procédure d'octroi soit relativement rapide. L'opérateur peut aussi rechercher d'autres solutions de financement pour les publics a priori exclus : s'il argumente bien sa demande, il peut convaincre de la nécessité de créer un fonds spécifique pour ces situations.

En outre, si la formule de l'enveloppe globale est un élément facilitateur dans la mise en œuvre de la démarche, celle du financement individuel a aussi un intérêt certain, et ce à deux niveaux : d'une part, comme ce mode de financement fait appel au droit commun, il est assuré d'une certaine pérennité ; cet aspect vaut peut-être la peine d'être considéré alors que se pose la question de la pérennisation des financements des services créés. D'autre part, accompagner un ménage dans le montage de son dossier individuel peut contribuer à développer son autonomie, car s'il souhaite par la suite réaliser des travaux d'amélioration de son logement il sera capable de rechercher seul les moyens financiers nécessaires. A contrario le ménage qui d'emblée dispose d'une certaine somme n'aura pas cette occasion supplémentaire d'exercer son autonomie, ce qui est contradictoire avec la démarche d'autoréhabilitation. Il peut même considérer que cette somme est comme un dû sur lequel il a droit de tirage jusqu'à épuisement, ce qui n'est pas très pédagogique.

En conclusion, à chaque porteur de projet de faire son choix en concertation avec son opérateur, mais notre recommandation serait de choisir un mode mixte de financement des matériaux qui combinerait les avantages des deux formules.

Annexe : Un exemple de budget

BUDGET PREVISIONNEL DU PROJET xxx ANNEE 2005

DÉPENSES	Euros	%	RECETTES	Euros	%
MATERIAUX ET FOURNITURES	44 500	37,1%	FINANCEMENT CCAS	15000	12,5%
Matériaux	18 500	15,4%			
Combustibles (eau, EDF,...)	5 000	4,2%	SUBVENTIONS DE L'EUROPE	40 000	33,3%
Fournitures diverses (Outillage,)	7 500	6,3%	Europe URBAN	40 000	33,3%
Location du local /Assurances	10 000	8,3%			
Entretien réparation/Documentation	1 000	0,8%	FINANCEMENTS PUBLICS	24 000	20,0%
Transports activités	1 000	0,8%	Etat	8 000	6,7%
Poste/Tél/Frais de missions	1 500	1,3%	Région	8 000	6,7%
			Département	8 000	6,7%
IMPOTS ET TAXES	7 000	5,8%	AUTRES FINANCEMENTS	40 500	33,8%
Taxes sur les salaires	5 000	4,2%	Fondation de France	8 000	6,7%
Formation	2 000	1,7%	Caisse d'Allocations Familiales	8 000	6,7%
FRAIS DE PERSONNEL	68 500	57,1%	EDF	8 500	7,1%
Salaires (animateur technique et coordonnateur social)	50 000	41,7%	Caisse des Dépôts et Consignations	8 000	6,7%
Charges sociales	18 000	15,0%	Caisse d'Epargne	8 000	6,7%
Autres (formation, visite médicale)	500	0,4%	AUTRES PARTICIPATIONS	500	0,4%
			Participation des usagers	500	0,4%
TOTAL DÉPENSES PREVISIONNELLES 2005	120 000	100%	TOTAL RECETTES PREVISIONNELLES 2005	120 000	100%

FICHE N° 5

L'EQUIPE OPERATRICE ET SES PARTENAIRES DE TERRAIN

- Les deux missions de l'opérateur
- Recruter des professionnels
En annexe : Trois exemples de fiches de poste
- Les partenaires de terrain : le comité technique et sa composition.

Les deux missions de l'opérateur

Pour que le service fonctionne dans de bonnes conditions et même se développe, deux missions principales doivent être assurées : la conduite de l'action et l'accompagnement socio-technique des publics bénéficiaires. Ces deux missions sont étroitement liées. La conduite de l'action vise à assurer sa pérennisation et son développement en lien avec les partenaires institutionnels. Par ailleurs, afin d'offrir aux usagers du service un accompagnement de qualité, il est indispensable de s'appuyer sur un réseau de partenaires sociaux et techniques de proximité. L'affectation de postes à ces missions peut se prêter à des solutions différentes, en fonction du projet et du contexte local.

La conduite de projet :

Il ne faut pas croire que la dimension partenariale d'une action d'autoréhabilitation accompagnée disparaît une fois que le projet est monté et que le service devient opérationnel. Au contraire, le travail en partenariat restera une nécessité permanente. Conduire l'action opérationnelle c'est d'une part, rechercher les moyens financiers de l'action et encadrer le travail de l'équipe socio-technique ; et d'autre part c'est donner les moyens aux partenaires institutionnels réunis au sein du comité de pilotage de vérifier que l'action donne des résultats positifs et que les fonds publics alloués sont bien utilisés. C'est cela qui va décider les partenaires à accorder ou reconduire leur concours financier et (ou) technique, ou même à donner les moyens de développer le service si de nouveaux besoins sont identifiés.

La mission de conduite de projet se décompose ainsi en trois fonctions:

Une fonction d'encadrement : Nécessairement l'équipe opératrice aura beaucoup d'autonomie pour organiser l'accompagnement technique et social des bénéficiaires. Néanmoins, étant donné la complexité de l'action, il semble nécessaire qu'elle puisse faire le point régulièrement avec un responsable de la structure pour discuter de la marche du service, des problèmes rencontrés et des solutions envisageables.

Une fonction d'animation et de communication: L'animation du partenariat institutionnel requiert l'organisation de réunions périodiques du comité de pilotage. Afin que celui-ci puisse se prononcer sur l'activité du service et sur d'éventuelles réorientations, il faut lui présenter des documents de bilan et perspectives sur l'action. Il faut également effectuer un travail de communication en direction des institutionnels ou du grand public (visites sur site, films, articles de presse).

Une fonction de gestion financière et administrative: La pérennisation du service requiert des contacts réguliers avec les financeurs dont le soutien est déjà acquis ainsi qu'un travail de recherche de nouveaux financeurs, de montage des dossiers de financement, et enfin de suivi budgétaire.

Cette mission de conduite de projet peut incomber dans sa totalité à l'opérateur. La direction peut décider de l'assumer elle-même, ou de la confier à un de ses salariés en poste, voire à la personne qui sera en charge d'assurer l'accompagnement social. L'important est de s'assurer que le professionnel désigné ait les compétences d'un chef de projet et le temps nécessaire pour remplir ses fonctions.

Remarque n° 1 : *Quand le maître d'ouvrage prend en charge la conduite du projet*

Le maître d'ouvrage peut également choisir d'assurer la fonction de conduite de projet en la confiant au porteur de projet (le maître d'ouvrage délégué) : dans ce cas ce dernier gèrera le financement du service et prendra en charge l'animation du partenariat institutionnel. Cette solution peut être utilisée pendant la phase de montage du projet quand le maître d'ouvrage est une collectivité territoriale et le porteur de projet un professionnel de l'un de ses services ; puis, au terme de la première année de fonctionnement du service, l'opérateur prend le relais.

Le maître d'ouvrage peut aussi décider d'attribuer la fonction de conduite de projet à son porteur à titre définitif. Cette formule a des avantages et des inconvénients.

Des avantages : Dans ce cas de figure, l'opérateur reste naturellement chargé de l'encadrement de son équipe et celle-ci assume l'animation du partenariat de terrain. L'opérateur ne dépend alors que du seul maître d'ouvrage, qui se charge de faire vivre le partenariat institutionnel et de mobiliser les financements. Pour l'opérateur, c'est une situation plutôt confortable car il n'a pas à se préoccuper du financement de son service, ni à donner aux partenaires institutionnels les moyens de juger de la pertinence de son action ; il rend compte de son activité auprès du seul porteur de projet, qui fera le reste pour le compte du maître d'ouvrage. C'est aussi un gain de temps considérable. Cette formule peut aider grandement l'opérateur, surtout s'il s'agit d'une petite structure ; il peut être plus aisé pour le service d'une collectivité locale de conduire le projet, car il a une légitimité plus forte pour travailler avec ses partenaires institutionnels. La collectivité locale a souvent aussi plus de moyens et de capacité de trésorerie qu'une petite structure associative, ce qui est bien utile lorsqu'il faut attendre longtemps le versement des financements publics. Cela permet aussi à la collectivité locale de rester maître du jeu et de conserver un regard attentif sur l'activité de l'opérateur, surtout lorsqu'elle s'est beaucoup investie dans l'action. Enfin elle peut retirer profit d'une telle position en terme d'image politique. Autant de motifs qui peuvent justifier que le maître d'ouvrage confie la conduite de projet à son porteur

Des inconvénients : D'abord l'opérateur peut courir un risque de perte d'autonomie, voire d'instrumentalisation par le maître d'ouvrage, qui devient de fait son partenaire privilégié, quasi unique. Ensuite sa capacité à développer l'action est limitée, au mieux, au territoire du maître d'ouvrage. Bien sûr, l'opérateur peut toujours monter un nouveau projet hors de ce territoire, mais alors il devra établir tout seul, et en partant de zéro, des relations avec les

institutions locales. Ensuite cette formule peut avoir des effets discutables sur l'évaluation de l'action. On signalera ici deux risques opposés.

Soit le porteur de projet mène une évaluation approfondie, transparente et régulière de l'action, mais alors ce suivi peut être ressenti par l'opérateur comme une opération de « contrôle » permanent qui ne lui laisse plus qu'une marge de manœuvre restreinte.

Soit l'opérateur garde une grande autonomie, par exemple si le suivi qu'effectue le porteur de projet reste léger. Mais alors les bilans d'activité que ce dernier réalisera, avec l'aide éventuelle de l'opérateur, peuvent se transformer en documents de communication, où seul ce qui marche est mis en valeur afin de plaire aux partenaires institutionnels et continuer ainsi à avoir leur soutien financier. En outre quand le suivi est trop léger, il est plus difficile de se rendre compte des éventuelles déviations du projet dans sa mise en oeuvre, de les prévenir ou de les corriger.

L'accompagnement social et technique des bénéficiaires :

Le noyau dur de l'autoréhabilitation accompagnée c'est un accompagnement personnalisé. Ici le technique est au service d'un projet social. Au-delà de l'amélioration matérielle du logement, la participation active au chantier et à la réalisation des travaux a pour objectif de permettre aux bénéficiaires de retrouver une prise concrète sur leur cadre de vie quotidienne. C'est pourquoi l'accompagnement doit être à la fois technique et social, individualisé et adaptable aux diverses situations des bénéficiaires.

Cet accompagnement social et technique se décompose en cinq fonctions :

- Une fonction de coordination sociale (en amont, en cours et en aval du chantier) : prise de connaissance avec les personnes, définition de leur projet familial, coordination et évaluation avec le partenariat institutionnel, etc. En fait cette fonction regroupe trois fonctions : celle de suivi social des personnes, celle de coordination de ce suivi de l'amont à l'aval de leur passage dans le dispositif avec les partenaires sociaux, et enfin celle d'animation de ce partenariat pour permettre cette articulation du travail social (contacts, organisation de réunions de travail, réalisation d'outils de travail en commun et de supports de communication).
- Une fonction de maîtrise d'œuvre (en amont) : définition du projet technique avec le ménage, évaluation des coûts, démarches administratives, montage de financements et/ou relation avec les organismes spécialisés.
- Une fonction de formation (en amont et en cours de chantier) : explications théoriques, démonstration des gestes, mises en confiance. Eventuellement organisation d'ateliers collectifs techniques ou thématiques.
- Une fonction de production (en cours de chantier) : il importe que l'opérateur participe manuellement aux travaux en compagnie du ménage qui fait son chantier et de ses amis ou voisins.
- Une fonction d'animation (en amont, en cours et en aval du chantier) : organisation des tâches sur le chantier, entretien de la motivation, mise en valeur des acquis, mise en relations des usagers entre eux.

Ici, pas de doute : cette mission d'accompagnement technique et social relève pleinement de l'opérateur. Ce dernier peut la confier à un seul professionnel, souvent nommé **animateur technique**, qui assumera les deux facettes de l'accompagnement, à savoir technique et sociale, et qui assurera les liens nécessaires avec les partenaires de terrain ; il est alors le seul intermédiaire entre le ménage et les travailleurs sociaux. L'opérateur peut aussi désigner deux professionnels différents qui travailleront en complémentarité. L'un sera l'animateur technique qui sera chargé uniquement de l'accompagnement technique des chantiers, de la définition du projet à sa réalisation. L'autre sera un **coordinateur social**. Celui-ci aura la

responsabilité de l'accompagnement social des bénéficiaires en coordination avec les partenaires sociaux de terrain intervenant dans le cadre de dispositifs de droit commun ou dans un cadre associatif. Sa position est dans l'entre-deux, dans une fonction de coordination et de relais. Au-dedans, il apporte son appui à l'animateur technique dans sa relation avec les bénéficiaires ; au dehors il s'appuie plutôt sur le partenariat social, condition d'une pleine efficacité du travail social engagé à l'occasion des chantiers.

Remarque n° 2: *Un seul professionnel ou bien deux ? Avantages et inconvénients de la division du travail.*

Les deux formules ont leur pertinence, mais, dans les deux cas, il est important de respecter les trois conditions suivantes :

- Première condition : la personne en charge de l'accompagnement social doit être un professionnel du social.
- Deuxième condition : les travailleurs sociaux des institutions partenaires doivent être bien investis sur l'action.
- Troisième condition : l'action sociale et l'action technique doivent être menées très conjointement, la deuxième servant de support à la première.

Lorsque l'animateur technique porte seul l'accompagnement socio-technique: Cette formule a l'avantage de ne pas exposer les bénéficiaires à un travailleur social de plus. Elle peut très bien fonctionner si l'animateur technique est un professionnel du secteur social, par exemple de type éducateur technique ou éducateur spécialisé titulaire d'un CAP métiers du bâtiment. Comme il a le statut de travailleur social, cela facilite la concertation avec les autres travailleurs sociaux. Cette formule a comme second avantage de permettre d'articuler très étroitement l'action sociale et l'action technique puisque c'est la même personne qui assume les deux volets.

Le tandem animateur technique / coordinateur social : Cette formule qui confie l'accompagnement technique et l'accompagnement social à deux professionnels distincts a aussi pour elle deux avantages. D'une part, les situations des bénéficiaires sont souvent lourdes socialement et il peut s'avérer précieux, autant pour eux que pour l'animateur technique, que l'accompagnement social soit effectué par un deuxième professionnel. D'autre part, si l'accompagnement social est assuré par un deuxième professionnel travaillant en coordination avec l'animateur technique, il aura plus de chances encore d'être fait en profondeur, à condition qu'il s'établisse une étroite collaboration entre les deux membres de l'équipe.

Un temps plein, un mi-temps, un quart temps :

D'un opérateur à l'autre, l'importance respective de chacune des cinq fonctions qu'il doit assumer sur l'accompagnement social et technique peut varier. Plus l'objectif d'insertion sociale est prégnant, plus il est important d'articuler finement les dimensions technique, sociale et administrative de l'accompagnement des bénéficiaires. Ce souci d'un accompagnement personnalisé peut donc se traduire par des modes d'organisation professionnelle qui peuvent varier d'un opérateur à l'autre en fonction des objectifs des partenaires, du contexte, des moyens, des publics visés et des modes d'accompagnement privilégiés.

Cependant, concernant le nombre de postes à pourvoir, l'expérience montre que la préparation, l'encadrement et le suivi d'une quinzaine de chantiers par année, auquel peut s'ajouter l'animation d'ateliers collectifs (deux par mois environ), requiert un temps plein pour l'accompagnement technique et un mi-temps pour l'accompagnement social qui inclut obligatoirement l'animation du partenariat de terrain. Il faut prévoir en outre environ un quart de temps pour la conduite du projet en lien avec les institutions partenaires.

Recruter des professionnels

Qui recrute ? Pour faire fonctionner un service d'accompagnement à l'autoréhabilitation, il faut recruter du personnel capable d'assurer les missions décrites précédemment. Il semble normal que l'opérateur, qui sera leur employeur, choisisse ses collaborateurs. Il n'est d'ailleurs pas toujours nécessaire de procéder à des recrutements ; l'opérateur peut affecter à cette nouvelle action des salariés faisant déjà partie de son équipe. Mais, recrutement ou affectation, l'autonomie de l'opérateur n'est pas obligatoirement totale, et il peut être préférable que le comité de pilotage valide les candidatures que l'opérateur lui proposera.

Quand recruter ? Si du personnel nouveau doit être recruté pour l'ouverture du service, il vaut mieux ne pas trop tarder à lancer la procédure de recrutement car cela prend toujours du temps, et il est important que l'équipe soit en place, même avant l'ouverture du service, pour se mettre rapidement dans le bain.

Trouve-t-on des professionnels ? Le suivi de l'expérimentation montre que la principale difficulté n'est pas de trouver des professionnels compétents pour mettre en œuvre ces démarches. Toutefois, choisir le bon animateur technique reste un exercice difficile du fait de la double compétence, technique et sociale, qu'il doit maîtriser. Si vérifier sa compétence technique au moment du recrutement ne pose pas vraiment de problème, évaluer a priori son aptitude à l'accompagnement social est plus hasardeux ; on a pu parfois constater que c'est seulement quand l'animateur technique est mis en situation que son aptitude à l'accompagnement social, ou son inaptitude, se révèle. Si après quelques temps d'exercice l'inaptitude paraît flagrante et incorrigible, il semble préférable de lui trouver un remplaçant.

La fonction de coordination sociale : les professionnels du secteur social ou du secteur de l'animation socioculturelle peuvent aisément assurer la fonction de coordination sociale. Qu'ils soient assistant social, conseiller en économie sociale et familiale, éducateur, animateur socioculturel, etc., tous disposent d'une formation de base suffisante. Bien souvent ils ont des capacités d'animation et d'organisation pour coordonner un travail en équipe, que ce soit avec l'animateur technique ou avec les partenaires de terrain. Beaucoup de professionnels du social peuvent être motivés par cette nouvelle manière de travailler avec des publics et (ou) des territoires en difficulté.

La fonction d'animation technique : l'expérience montre qu'il est possible de recruter assez rapidement des personnels capables d'assurer la fonction d'animateur technique. Plus généralement, notre connaissance du milieu montre que l'on peut aller aussi bien du technique au social que du social au technique.

Approche par les métiers du bâtiment : certains opérateurs ont recruté des professionnels titulaires d'un CAP, ayant une solide expérience professionnelle et qui se sont avérés avoir un bon sens éducatif. Dans les milieux compagnonniques on peut trouver des professionnels compétents et ayant des aspirations sociales. La diversité des interventions techniques qui requiert une certaine polyvalence, un large degré d'autonomie dans la conception des travaux et dans leur réalisation, et le goût des relations humaines, peuvent rendre ce poste attrayant pour un professionnel du bâtiment, à condition, bien sûr, qu'il ne soit pas trop mal rémunéré. Il est souhaitable aussi que ces professionnels aient une bonne capacité à accompagner des personnes qui parfois sont en grande difficulté ; cela est possible quand ils ont le goût du social et du bon sens. Il faut donc veiller à ne pas recruter du personnel non qualifié ou psychologiquement fragile, car il peut en résulter des malfaçons, des indécidables, des départs en catastrophe et, ce qui est encore plus critiqué par les travailleurs sociaux, des comportements anti-éducatifs.

Approche par les métiers du social : nous avons pu constater que certaines associations font de l'excellent travail en recrutant des animateurs techniques qui viennent des métiers de l'éducation spécialisée et qui ont également une formation technique sanctionnée par un CAP bâtiment. Ces anciens éducateurs se disent très heureux de faire ce travail pratique qui donne une base concrète dynamisante à la relation éducative avec les familles en difficulté.

Par ailleurs il existe déjà un statut d'Educateur Technique. Ceux-ci sont spécialisés dans l'encadrement des chantiers dans des CAT, des ateliers protégés, des CAVA ou des structures d'insertion par l'économie (Entreprises d'Insertion ou Associations Intermédiaires).

La fonction de conduite de projet : il ne paraît pas difficile de trouver des professionnels exercés de l'animation socioculturelle ou du développement territorial ou urbain, dont le cœur de métier est précisément la conduite de projet. Les compétences requises pour la conduite d'un service d'accompagnement à l'autoréhabilitation (aptitudes à la démarche stratégique, à l'animation et à la gestion financière) sont, en gros, les mêmes que celles qui sont exigées pour conduire d'autres programmes de développement social.

Statut et rémunération des animateurs techniques : Pour garder les professionnels, il faut des conditions de travail acceptables, le minimum étant qu'elles soient conformes au droit du travail et aux conventions collectives en vigueur. L'opérateur ne peut y déroger lors du recrutement. La question ne se pose pas trop concernant les postes de coordinateur social et de chef de projet car ce sont des métiers bien identifiés ; par contre elle peut se poser au sujet du poste d'animateur technique, qui est encore un métier en cours de définition et de ce fait hors cadre socialement établi. Quand on a la chance de trouver une personne motivée par cet emploi et qui a les compétences requises pour l'exercer, on essaie de la garder et il faut lui proposer un statut et une rémunération en rapport avec ses missions. Un choix contraire, par exemple si on recrute un animateur technique en le rémunérant au SMIC avec un statut d'agent d'entretien, fait courir plusieurs risques. Tout d'abord, ce statut ne correspond pas du tout au profil de poste requis sur l'animation technique : la description du poste d'animateur technique fait état d'un travail difficile à accomplir qui demande des qualités techniques et relationnelles et des initiatives. Si son statut est sous-qualifié, l'animateur technique peut avoir tendance à assumer ses fonctions avec moins de sérieux, ou il peut quitter rapidement son emploi. Ensuite, cela peut compromettre la cohésion de l'équipe opérationnelle : il s'établira une relation inégalitaire entre le coordinateur social, correctement payé, et l'animateur technique, sous-payé, alors que le nécessaire travail en équipe des deux partenaires, dont les compétences sont également indispensables et complémentaires, demande un minimum d'égalité entre eux. Enfin, il peut résulter de ce choix une perte d'efficacité qui risque de porter préjudice au service, du fait de l'instabilité programmée de l'animateur technique qui quittera son poste à la première occasion : l'efficacité du service nécessite une certaine stabilité des intervenants car un animateur technique a besoin de temps pour construire sa compétence : d'un côté il devra se familiariser avec des publics difficiles et construire des relations de confiance avec eux, et d'un autre côté il devra apprendre à établir des collaborations avec divers organismes techniques, sociaux et administratifs. S'il s'en va au bout d'un an, la compétence ne se construira pas. Pour construire un service pérenne, nous recommandons donc de veiller à une bonne adéquation du statut et de la rémunération de l'animateur technique au travail qui lui est demandé. Son salaire brut de départ devrait être au minimum de 1600 euros par mois (année 2005).

Annexe I :

FICHE DE POSTE DE L'ANIMATEUR TECHNIQUE

Il est embauché par l'opérateur qui lui donne un cadre de travail et les moyens pour assurer dans les meilleures conditions l'encadrement technique des chantiers.

Il a la **responsabilité technique** de la mise en œuvre des chantiers d'autoréhabilitation.

Il élabore avec les occupants des logements un état des travaux à réaliser en précisant ceux qui peuvent être réalisés par les locataires, ceux qui incombent au propriétaire, ceux qui peuvent être réalisés par une entreprise.

Il chiffre les matériaux et assure la logistique pour les mettre à la disposition des personnes

Il donne des conseils techniques et enseigne à établir un plan de travaux et les gestes techniques pour réaliser correctement les ouvrages. Il met l'outillage à disposition des personnes et en explique le bon usage.

Il réalise *avec* les habitants une part des travaux, notamment certaines tâches qui requièrent trop de technicité ou trop de force physique. C'est une des conditions d'une mobilisation effective.

Il a une **responsabilité pédagogique** dans l'organisation et la mise en œuvre des chantiers.

Il peut être amené à animer sur un quartier un groupe d'habitants engagés dans une démarche d'autoréhabilitation.

Il a pour mission principale non pas de faire mais de faire faire aux personnes

Il est capable d'appréhender les difficultés des personnes avec lesquelles il est amené à travailler: manque de confiance en soi, de savoir-faire, difficultés d'ordre culturel, manque d'autonomie etc. Il ne doit jamais oublier que l'action sur le logement vise, au-delà de la bonne réalisation des travaux, une revalorisation de l'image de la personne.

Il **travaille en partenariat** avec les dispositifs d'action sociale et les bailleurs.

Il travaille en relation avec les travailleurs sociaux qui orientent les bénéficiaires vers les chantiers d'autoréhabilitation et qui les accompagnent dans leur parcours d'*insertion sociale*. Il doit pouvoir rendre compte aux divers intervenants sociaux des difficultés rencontrées par les personnes qu'il accompagne mais aussi des évolutions et des transformations dont il est le témoin dans son activité professionnelle.

En tant que professionnel intervenant sur le logement et l'intimité des ménages il doit garder une certaine distance et il est tenu à une obligation de discrétion.

Le métier d'animateur technique ne s'improvise pas. Outre une qualification technique dans un des métiers du bâtiment, nécessaire pour garantir la qualité technique des travaux et la sécurité des chantiers, ce poste demande également l'aptitude à entrer en relation quotidienne avec des publics parfois difficiles et le sens du partenariat. Il doit faire preuve d'une aptitude à l'écoute, à l'aide aussi bien qu'à l'organisation. C'est pourquoi il est important que l'animateur technique puisse bénéficier du soutien du coordinateur social.

Annexe II

FICHE DE POSTE DU COORDINATEUR SOCIAL

Le coordinateur social intervient en appui de l'animateur technique.

Il doit être capable de connaître les personnes participant aux chantiers. Dans tous les cas le coordinateur social évalue la situation du ménage et définit avec lui les objectifs du chantier.

Si une animation collective est proposée, il peut prendre l'initiative de l'organiser, voire de la coanimer avec l'animateur technique.

Il participe au montage des dossiers de financement individuels des ménages pour financer de manière complémentaire l'achat des matériaux nécessaires aux chantiers d'autoréhabilitation. Il peut également assurer avec l'animateur technique l'accompagnement des familles dans l'instruction des dossiers d'aides mobilisables (PACT-ARIM, CG, CAF, CCAS) pour financer les travaux qui ne relèvent pas directement d'un chantier d'autoréhabilitation.

Il évalue l'évolution de l'action d'autoréhabilitation et, lorsque c'est nécessaire, il procède avec les bénéficiaires à une redéfinition des objectifs du chantier.

Il peut aider l'animateur technique à évaluer une situation sociale complexe et à trouver des solutions appropriées aux difficultés rencontrées par les ménages : entreprendre de nouvelles démarches, modifier la relation ; prendre contact avec les travailleurs sociaux ou avec d'autres référents.

Il connaît les partenaires sociaux et travaille avec eux. Il organise et coanime avec l'animateur technique des réunions d'échange et de régulation avec ces partenaires sociaux.

Il a la responsabilité d'établir et d'animer les partenariats avec tous les acteurs de terrain qui peuvent être concernés par le dispositif et qui sont indispensables à sa bonne mise en œuvre.

La mise en œuvre de cette fonction doit être confiée à un professionnel du social qui peut avoir diverses formations professionnelles : Assistant Social, Educateur Spécialisé, Animateur, Conseiller en Economie Sociale et Familiale.

Annexe III

FICHE DE POSTE DU CHEF DE PROJET

Ce poste évolue en fonction du développement du service.

Il a la responsabilité de veiller au bon fonctionnement du service et à sa pérennisation et d'établir des partenariats institutionnels pour développer les différentes actions d'autoréhabilitation.

Il a en charge la conduite du projet et l'animation du partenariat existant pour garantir la continuité de l'action.

Il présente à ce partenariat des bilans périodiques de son activité et anime les réunions du comité de pilotage regroupant les partenaires. Pour mettre en valeur son action, il peut initier ou réaliser des actions de communication.

Il doit permettre le développement futur de l'action et assurer sa pérennisation sur le territoire à partir de l'évaluation de nouveaux besoins et à travers la recherche de nouveaux partenaires (financiers, usagers, maîtres d'ouvrage, etc.).

Il monte les dossiers de financement pour le fonctionnement du service et il en fait le suivi.

Pour mettre en œuvre cette fonction l'agent doit disposer d'un sens relationnel et avoir des compétences en matière de conduite de projet. Il doit faire preuve de rigueur, méthode et esprit d'équipe. Il doit avoir le sens du contact avec les partenaires : élus, acteurs institutionnels, financeurs, partenaires de terrain et habitants.

Les partenaires de terrain : le comité technique et sa composition

Pour une mise en œuvre efficace de l'action, l'opérateur et son équipe vont devoir travailler en partenariat avec d'autres acteurs sociaux intervenant sur le même territoire. Dans la mesure du possible, le porteur de projet (le maître d'ouvrage délégué) désigné par le comité de pilotage entreprendra un travail de sensibilisation bien avant le démarrage de l'action. L'équipe le poursuivra dès son installation et devra le relancer régulièrement par la suite. L'organe mis en place pour donner corps et stabilité à ce partenariat prend la forme d'un comité, appelé parfois *comité technique* ou *comité technique de suivi* pour bien le distinguer du comité de pilotage.

Le rôle du comité technique

Lorsqu'il est constitué avant le démarrage de l'action, le comité technique peut contribuer à la préparation du dispositif opérationnel et en particulier à l'identification des besoins. Plus tard, sa connaissance du territoire et des publics peut faciliter l'ajustement et l'évolution des interventions de l'opérateur. Par ailleurs il joue un rôle décisif dans l'orientation des bénéficiaires des chantiers, car il est essentiel que l'opérateur ne soit pas le prescripteur. Enfin la collaboration avec lui est nécessaire pour établir les relais, techniques ou sociaux, favorables à l'insertion sociale des bénéficiaires des chantiers. En retour ces partenaires peuvent tirer profit de l'action du service vers lequel ils orientent une partie de leurs publics qui ont besoin d'améliorer leur logement.

Le comité technique se réunit régulièrement, à raison d'une fois par mois en général.

Ses principaux axes de travail sont les suivants :

Orientation et suivi des bénéficiaires : Repérage et orientation des ménages bénéficiaires potentiels sur la base de critères de sélection que le comité aura préalablement définis. Validation de la décision d'organiser un chantier. Suivi régulier de la participation des ménages aux chantiers et aux éventuels ateliers collectifs. Evaluation finale. Tout au long de ce suivi, il convient de respecter les compétences des divers professionnels et de veiller à ce que leurs interventions respectives auprès d'un même ménage soient coordonnées et complémentaires.

Echange sur les modalités de l'action du service : Thèmes et planning des ateliers collectifs s'il y a lieu ; la communication au sujet des chantiers et l'information des publics ; les fiches d'orientation et de suivi des ménages, etc.

Lien avec d'autres dispositifs : veiller à la bonne articulation du service avec les autres dispositifs d'intervention sur le territoire le cas échéant, qu'il s'agisse d'animation, d'éducation, de santé, de requalification urbaine etc.

Entre les réunions du comité, l'équipe opératrice organise souvent des réunions de travail restreintes avec tel ou tel partenaire. Cela se produit généralement avec les partenaires sociaux afin d'échanger librement sur les situations et de coordonner au mieux le suivi social.

La composition du comité technique

De manière prioritaire un comité technique regroupe les acteurs suivants : les travailleurs sociaux des institutions sociales de droit commun qui interviennent sur le territoire (CCAS, Conseil général, CAF, MSA) ; il est souhaitable que chacune d'elles désigne au sein de son service au moins un référent, c'est-à-dire une personne spécialement chargée de suivre l'action. Des représentants du centre social de quartier et des autres associations qui connaissent bien le territoire et peuvent également orienter des bénéficiaires ou contribuer à

leur insertion. Le porteur de projet peut aussi participer aux réunions du comité technique ; cela peut contribuer à mieux réguler la mise en œuvre de l'action et cela favorise la communication entre les institutions qui financent et les acteurs opérationnels. Enfin, la participation, même ponctuelle, d'un élu politique représentant la maîtrise d'ouvrage, peut être bénéfique.

D'autres acteurs peuvent aussi être sollicités ponctuellement, pour apporter si besoin est, leurs compétences et leurs ressources sur des questions liées à l'habitat et l'action sociale. Ils peuvent exercer une responsabilité dans les institutions ou dispositifs suivants : le service Politique de la Ville, le Service Hygiène ou le service Habitat de la commune ; la CLI, le PDALPD, la Mission Locale, le plan local ANRU, le PACT, la DDASS, l'ADEME, Gaz de France, EDF, etc.

L'implication des travailleurs sociaux : une condition essentielle de réussite

Une collaboration indispensable : Nous l'avons déjà écrit précédemment mais il faut le répéter : les services sociaux des diverses institutions publiques (Conseils généraux, CAF, MSA, CCAS etc.) et des associations à vocation sociale sont des partenaires obligés, de par leur rôle de prescripteurs et de par leurs compétences dans le suivi social des bénéficiaires.

L'équipe opératrice prépare, organise et réalise les chantiers avec les familles. Sa présence au domicile autour d'une tâche concrète qui vise à résoudre des problèmes matériels est souvent l'occasion de repérer d'autres difficultés qu'il n'est pas de son ressort de tenter de résoudre. C'est pourquoi, dans certains cas, le chantier d'autoréhabilitation accompagnée risque d'aboutir à de faibles résultats si les travailleurs sociaux ne prennent pas le relais pendant et après l'action sur les missions qui leur incombent. L'équipe opératrice n'est pas en mesure de se substituer aux travailleurs sociaux, et elle n'a pas à le faire. A chacun d'assumer ses responsabilités.

Pour assurer un accompagnement social de qualité, l'équipe opératrice a besoin de s'appuyer sur les travailleurs sociaux qui suivent les familles. En retour la possibilité pour ces derniers de coordonner leurs interventions sur la base d'un projet concret facilite souvent la réalisation des missions de chacun. Cela permet de réduire la tendance à la superposition et au morcellement des interventions sociales. La mission de *coordination sociale* prend là tout son sens. Il ne se substitue surtout pas aux travailleurs sociaux mais il facilite parfois la mise en œuvre de leurs missions.

Savoir communiquer : Il est donc très important de convaincre les travailleurs sociaux partenaires de la pertinence de l'action. Cela demande généralement du temps car ce genre d'action mixte, à la fois sociale et technique, est éloignée de leur culture professionnelle et peut les déconcerter dans un premier temps, surtout les assistants sociaux. En outre, certains qui seraient intéressés peuvent être freinés par le poids de leurs autres tâches à assurer en priorité. Actuellement il est de plus en plus fréquent que les travailleurs sociaux ne soient plus disponibles sur certains territoires.

Il est donc très important d'organiser dès la phase de montage une ou deux réunions d'information sur l'action à destination des seuls acteurs sociaux de terrain. Lorsque c'est possible, il ne faut pas hésiter à associer leur hiérarchie au comité de pilotage. Il est conseillé de rencontrer individuellement les responsables des services sociaux territorialisés pour susciter leur engagement ; ils sont les mieux placés pour mobiliser leurs personnels.

Certes, mobiliser des travailleurs sociaux surchargés, cela n'est pas toujours chose aisée ! Mais on peut nuancer le propos par le fait que l'autoréhabilitation accompagnée commence à être mieux connue par beaucoup d'acteurs sociaux ; cela facilitera sans doute leur mobilisation à l'avenir. De plus, l'expérience montre que les travailleurs sociaux qui

manifestent des réserves au démarrage d'une nouvelle action s'approprient généralement l'outil dès qu'ils comprennent son utilité comme levier pour faire évoluer des situations sociales difficiles, et même faire bouger des situations bloquées. C'est en cours d'action qu'ils mesurent eux-mêmes la plus-value qu'ils peuvent en retirer professionnellement.

Bien clarifier les rôles respectifs : Il faut éviter toute confusion entre l'accompagnement social proposé par l'opérateur et le suivi social effectué par les travailleurs sociaux.

Ainsi, il est très important que les familles considèrent que l'équipe opératrice est là d'abord pour les aider à réaliser leur chantier. Elles ont besoin d'interlocuteurs qui sont dans le faire, opérant clairement sur un autre registre que celui des travailleurs sociaux qui les suivent. Il ne faut donc surtout pas que le coordinateur social déborde de son rôle et se substitue aux assistants sociaux. Cela peut se produire quand le partenariat social s'investit trop faiblement sur l'action, soit parce que l'opérateur n'a pas su mobiliser ce partenariat, soit parce que les travailleurs sociaux n'ont pas le temps de s'investir.

Pour éviter ces empiètements et ces confusions de rôles, le coordinateur social de l'équipe opératrice doit donc être très attentif à ce que les missions de chacun soient clairement définies dès le démarrage de l'action ; les responsables des services sociaux partenaires peuvent aussi y contribuer.

Prévoir des concertations restreintes : Les réunions des comités techniques ne permettent pas toujours un travail social en profondeur : c'est le cas lorsque de nombreuses personnes doivent y participer et que l'ordre du jour est très chargé. En outre, comme certains des participants ne font pas partie de la famille des travailleurs sociaux, ceux-ci se refusent souvent à échanger librement sur les situations sociales qu'ils connaissent. C'est pourquoi les équipes opératrices prévoient généralement des temps de concertation approfondie en dehors des réunions du comité : certaines procèdent par contacts individuels avec le référent de chaque institution sociale ; d'autres mettent en place un comité restreint qui réunit, souvent en amont des comités techniques, les seuls acteurs sociaux dans le but d'articuler ensemble le suivi social. Ces réunions préparatoires au comité technique peuvent permettre de gagner du temps et d'intervenir de manière cohérente. En rassemblant les éléments que chaque professionnel détient, cette concertation permettra d'affiner le diagnostic des situations et de mieux définir le projet social associé au chantier et les responsabilités de chacun. Cette concertation facilite aussi le suivi des ménages pendant le chantier et l'évaluation finale des effets de l'action.

FICHE N° 6

LANCER L'ACTION CONCRETE :

- Avoir un local est essentiel
- Les assurances à contracter
- L'action *Chantiers*
- Les animations collectives, pourquoi, qui, comment et avec qui ?

Dès leur recrutement, les nouveaux professionnels de l'équipe opératrice devront s'approprier le projet et régler plusieurs problèmes avant l'ouverture du nouveau service ou dans les premiers temps de son fonctionnement. Pour cela, ils pourront s'appuyer sur les partenaires de terrain réunis au sein du comité technique et dont certains ont pu participer à la définition du projet et sont bien au courant des réalités locales.

Avoir un local est essentiel

Le repérage et l'ancrage d'un service d'accompagnement à l'autoréhabilitation dans le paysage local seront facilités si ses locaux sont situés sur le territoire où il interviendra. Il faut un local pour organiser et accompagner des chantiers et pour que l'action puisse avoir une visibilité matérielle auprès des habitants, dès que l'information circule. Le public pourra venir s'y renseigner sur l'action, y être reçu en entretien ou être orienté en fonction de sa demande. Pour être facilement repérable, il est préférable que ce local soit situé dans un lieu fréquenté. Les dimensions et l'aménagement du local doivent être adaptés à trois fonctions principales. Il faut ainsi prévoir : d'abord un espace d'accueil du public, où l'équipe aura ses bureaux et recevra les personnes en entretien individuel si besoin est ; ensuite un espace de réunion pour les comités techniques et les animations collectives avec les bénéficiaires ; enfin un espace sécurisé de stockage de l'outillage et des matériaux. L'espace d'accueil peut être petit mais il doit pouvoir préserver la confidentialité. L'espace de réunion doit être assez grand pour accueillir un groupe d'une quinzaine de personnes, surtout pour les animations techniques. Le mieux est de trouver un local unique, adaptable à ces trois fonctions. Obtenir un tel local n'est pas toujours facile. Pour sa recherche, l'opérateur peut s'appuyer sur le porteur de projet ainsi que sur les membres du comité technique qui peuvent avoir une bonne connaissance du terrain.

Une fois le local trouvé et après signature du contrat ou convention (si c'est un local public) avec le bailleur, l'équipe doit encore aménager ce local : faire ou faire faire les travaux nécessaires afin que le local soit propre, fonctionnel et accueillant ; se procurer du mobilier et du matériel informatique, installer le téléphone et internet. Il nous semble utile que l'équipe dispose d'un outil informatique, tant pour réaliser ses documents de travail que pour faciliter

ses échanges avec ses partenaires et réseaux futurs. Comme il reçoit du public, ce local doit aussi répondre aux normes de sécurité en vigueur. Par ailleurs l'équipe peut prendre contact avec des magasins de bricolage et se créer ainsi un réseau de fournisseurs. Elle pourra ainsi procéder aux premiers achats nécessaires au démarrage des ateliers techniques (si elle en prévoit) et des chantiers familles : outillage, matériaux de base qui peuvent s'acheter en gros. Il est important qu'elle dispose d'un véhicule utilitaire, qui peut être d'occasion, pour le transport des outils et matériaux. Il peut aussi servir pour transporter les bénéficiaires, mais il faut prévoir en ce cas une assurance spécifique.

Les assurances à contracter

L'opérateur doit être en mesure de garantir la sécurité tant de son personnel que du public présents sur les chantiers d'autoréhabilitation accompagnée et aux ateliers d'apprentissage technique s'il en organise. Il devra être en conformité avec ses obligations d'assurances.

Aussi, avant tout commencement des travaux, l'opérateur doit pouvoir justifier qu'il est titulaire d'une assurance « responsabilité civile » dans le cadre d'une activité bénévole, garantissant les personnes, les biens et les tiers en cas d'accident ou de dommages causés par l'exécution des activités.

Certaines assurances acceptent de couvrir l'ensemble des risques concernant les personnes pendant l'exécution des activités et les travaux réalisés. Cependant selon la nature des travaux (par exemple pour ceux qui relèvent du gros œuvre), il faut parfois souscrire une assurance spécifique conforme à la législation en vigueur (voir articles 1792 et 2270 du code civil sur les responsabilités spécifiques des constructeurs, biennale ou décennale). Pour plus de précisions on peut se renseigner auprès d'opérateurs expérimentés.

L'action Chantiers

Repérer et mobiliser des ménages: quelle approche ?

Eviter l'information par réunions publiques : Le comité technique doit se préoccuper avant l'ouverture du service d'identifier et de mobiliser les ménages susceptibles de bénéficier de l'accompagnement à l'autoréhabilitation de leur logement. Ainsi dès le lancement de l'action les premiers ménages pourront être « positionnés ». Pour plusieurs raisons il vaut mieux éviter de faire une réunion publique pour informer les habitants du territoire de la mise en place du service et susciter des candidatures. D'abord il se pourrait que personne ne vienne à la réunion. Il se peut aussi que la démarche ne soit pas bien comprise, notamment le principe de participation, ou encore que la réunion suscite une demande trop importante pour laquelle la réponse devra être différée, ne serait-ce parce qu'un animateur technique ne peut accompagner efficacement qu'un petit nombre de chantiers à la fois. Une communication élargie fait aussi courir le risque de susciter l'intérêt de personnes qui ne relèveront pas du dispositif et il faudra alors expliquer en public que le critère de sélection sera social et économique. Cela conduit à stigmatiser les bénéficiaires qui pourraient, pour cette raison, se désintéresser de l'action alors que les habitants qui peuvent avoir un problème de logement mais sont dans une situation sociale confortable, pourraient se sentir frustrés et déclarer qu'une fois de plus on les oublie et qu'on privilégie les « pauvres », les moins « méritants ». Enfin les habitants les plus mal logés, qui occupent un logement si dégradé qu'il implique un traitement sur le bâti plus lourd que l'autoréhabilitation, devront aussi être écartés de l'action, au moins dans un premier temps. Ceux-là aussi peuvent ne rien comprendre si l'information

est publique. Toutes ces raisons amènent à privilégier l'approche individuelle pour sensibiliser les publics.

Utiliser le relais des acteurs sociaux du territoire : Il faut savoir qu'identifier le public potentiel est plus ou moins facile selon le contexte d'action. Cela s'avère naturellement plus aisé lorsque des professionnels du secteur social et (ou) de l'animation socioculturelle sont déjà bien présents sur le territoire d'action car, à partir de la connaissance qu'ils ont de leurs publics, ils sont en capacité d'identifier les ménages pour qui une mesure d'accompagnement à l'autoréhabilitation serait appropriée. Cependant il est fréquent que les travailleurs sociaux aient peu d'information sur les situations de logement des publics qu'ils suivent : d'une part, beaucoup d'entre eux ne vont plus au domicile des personnes ; d'autre part, les publics en difficulté sociale ne font pas toujours état de leurs problèmes de logement, car ils sont submergés par d'autres urgences ou n'imaginent pas qu'il puisse y avoir une réponse.

Cette difficulté pourra être progressivement dépassée car, sachant qu'un opérateur peut désormais apporter des réponses adaptées, les partenaires de l'action prendront l'habitude d'aborder cette question du logement avec les personnes qu'ils suivent. Néanmoins, dès la première réunion, il peut s'avérer très fructueux que les acteurs sociaux, qui auront pu repérer quelques ménages mal logés parmi leurs publics, se rencontrent et croisent leurs listes pour réunir le maximum d'informations et proposer quelques candidats potentiels. Ce repérage est plus difficile si le quartier ne bénéficie pas ou peu d'interventions sociales. Dans ce cas l'opérateur peut imaginer d'autres moyens pour entrer en contact avec les bénéficiaires. Il peut par exemple débiter son action en proposant aux habitants du territoire d'action des animations collectives ; il peut par ce biais repérer quelques ménages susceptibles de participer à l'action *Chantiers*.

La mobilisation des bénéficiaires : Une fois qu'un ménage est repéré, il faut le mobiliser et lui donner envie de travailler sur son logement. Cela se fait généralement de manière individuelle. Plusieurs cas de figure sont envisageables. Si le ménage a été repéré par un partenaire du comité technique, ce dernier pourra effectuer seul la première visite au domicile pour expliquer ce qu'est un chantier d'autoréhabilitation accompagnée. Si le ménage se montre intéressé par l'action, une deuxième visite aura lieu, en compagnie d'un ou deux membres de l'équipe. Il se peut aussi que l'équipe opératrice effectue la première visite, accompagnée ou non d'un des membres du comité technique.

A chaque comité de définir sa démarche en fonction du contexte et de son évolution. L'avantage de la première formule c'est que le bénéficiaire est d'abord visité à son domicile par quelqu'un qu'il connaît ; cela le met plus facilement en confiance. La deuxième formule permet d'introduire tout de suite l'équipe opératrice. Elle permet aussi d'entrer en contact avec les publics qui n'ont aucun référent social. Quelle que soit la démarche adoptée, il semble utile que les acteurs se concertent bien entre eux pour éviter toute confusion sur l'action et les rôles de chacun ; il faut éviter qu'une succession désordonnée de visiteurs expose les bénéficiaire à des messages différents, voire contradictoires. Il est donc important que les membres du comité technique s'accordent au préalable sur l'information à donner. Ils peuvent définir un discours commun ou décider de faire varier cette information en l'adaptant à la situation et au profil du ménage sollicité.

Au cours de ces premiers entretiens l'échange pourra porter sur les difficultés de logement du bénéficiaire potentiel et sur l'autoréhabilitation accompagnée. S'il y a lieu l'action du service sera située dans l'ensemble du programme de requalification du quartier. Dans d'autres cas, l'équipe pourra ne présenter que l'action *Chantiers* et demander au ménage s'il est prêt à participer à un chantier s'il est accompagné. L'important c'est d'être clair et attentif, et de partir de ses préoccupations pour bien comprendre ses besoins et ses attentes. A l'expérience,

le souhait d'une famille de refaire la chambre des enfants peut être un bon point de départ pour susciter une motivation.

Les étapes de l'accompagnement : Lorsque quelques ménages sont mobilisés, l'action *Chantiers* peut vraiment démarrer. De la mobilisation du ménage à la fin du chantier, chacun des projets individuels passera par une série d'étapes qu'il n'y a pas lieu ici d'analyser en détail, car nous nous limitons aux seules questions que l'opérateur doit régler en phase de lancement de l'action. Nous en donnons cependant la liste car cela peut fournir une base commune de réflexion pour l'équipe opératrice et le comité technique. Ainsi, suite à la mobilisation d'un ménage, les étapes sont les suivantes : préparation du préprojet avec le ménage ; présentation en comité technique pour validation de la candidature ; finalisation du projet du ménage avant le chantier ; réalisation du chantier ; sortie du ménage du dispositif.

Proposer au ménage un cadre contractuel autour de son projet de chantier

A l'entrée des ménages dans le dispositif, certains opérateurs leur font signer un contrat d'engagement, d'autres ne le font pas, d'autres encore utilisent la formule de contractualisation au cas par cas et non de manière systématique.

La contractualisation avec le ménage qui bénéficie d'une mesure d'autoréhabilitation peut avoir un intérêt pédagogique certain et peut aider l'opérateur à mieux gérer la relation. Le contrat doit définir clairement le projet du bénéficiaire et propose un cadre d'action qui peut servir de référence si des mises au point sont nécessaires par la suite. Ainsi formalisée par un document écrit, l'adhésion du bénéficiaire à l'action repose sur un ancrage clair. Sans être trop simplificateur sous prétexte que certains bénéficiaires ont des difficultés avec l'écrit, ce document doit être conçu de façon à être accessible. Il pourra présenter les objectifs du chantier au plan technique (et social éventuellement), son déroulement, les travaux que le bénéficiaire s'engage à réaliser et l'accompagnement que l'opérateur s'engage à lui apporter, le devis des travaux projetés et la part du coût des matériaux qui incombe au bénéficiaire.

Ce contrat d'engagement préalable peut également servir de support d'évaluation individuelle de l'action, une fois que le chantier est achevé. Au regard des objectifs initiaux, on peut voir quels sont ceux qui ont été atteints, et faire le point sur d'éventuelles questions qui se poseraient encore et sur les moyens envisagés par le ménage pour les traiter. Le ménage bénéficiaire peut prendre la mesure de l'amélioration qu'il a apportée à son cadre de vie grâce au chantier. Il peut aussi évaluer ce qui a avancé dans sa vie quotidienne pendant l'action et réfléchir à l'après chantier. Il peut aussi faire le point sur la manière dont il a vécu le chantier, sur sa participation, et ce qu'il a retiré de l'expérience.

Par ailleurs, il semble utile qu'un opérateur s'interroge dès le départ sur la durée de prise en charge des bénéficiaires par le service. Certains, pour garder toute souplesse dans l'accompagnement proposé, ne veulent pas la déterminer. Le risque est qu'ils se trouvent débordés à un moment donné, si le nombre des sortants n'équilibre pas assez vite celui des nouveaux entrants. Si au démarrage de l'action le problème ne se pose pas, il se pose dès que le service a un rythme de travail plus soutenu. En ce sens, il peut être intéressant de prévoir systématiquement un moment de rencontre au domicile d'un ménage bénéficiaire, une fois son chantier achevé. Marquer la fin du projet par un événement peut aider le ménage à faire le point, mais aussi à accepter de sortir du dispositif. Cela a aussi une portée symbolique. Outre l'équipe opératrice, le ménage peut inviter à cette rencontre le travailleur social référent, s'il en a un, et éventuellement son propriétaire s'il est locataire. Le bénéficiaire peut se sentir très valorisé de montrer à ses invités ce qu'il a été capable de faire et l'image que ces derniers ont de lui ne peut que s'en trouver améliorée.

Communiquer sur l'action

Nous avons vu que les bénéficiaires peuvent être orientés de manière individuelle par les partenaires sociaux de l'action ou par le biais des animations collectives. D'autres moyens de sensibilisation et de mobilisation peuvent être utilisés.

Un local, une enseigne, un accueil : Une fois que le local du service est repéré par les habitants d'un quartier, il n'est pas rare qu'ils en franchissent la porte, pour avoir un renseignement, en savoir un peu plus sur l'autoréhabilitation, ou juste pour échanger. Peu à peu, le service fait partie du paysage. Et par ce biais, certains ménages pourront adhérer au dispositif. D'où la nécessité d'avoir un local et qu'il soit visible ! Pour qu'il soit encore mieux identifié, beaucoup d'opérateurs donnent un nom au service, différent du nom de leur structure, qui sera posé en enseigne à la porte du local. Ce nom ne reprend généralement pas le terme autoréhabilitation, terme qui pourrait paraître barbare à beaucoup, et le choix s'oriente plutôt vers des formules simples, suggestives pour les habitants du quartier, avec parfois un brin d'humour. L'intitulé de l'action est à rechercher dans la période de lancement de l'action, et tous les partenaires de terrain peuvent être sollicités pour donner des idées. Cette *enseigne* est sans doute aussi importante pour les publics de l'action que pour ses acteurs. La contrepartie de cette notoriété naissante, qu'elle provienne de l'identification du local, de son enseigne ou des premiers succès de l'action, c'est que les personnes qui viennent frapper à la porte du local doivent pouvoir y trouver quelqu'un. Or ce n'est pas toujours possible, car les équipes sont parfois petites et leur mission les conduit à être plus sur le terrain qu'assis dans un bureau à attendre le chaland. S'il n'y a pas de personnel permanent affecté au local, l'opérateur doit prévoir un temps de permanence hebdomadaire pendant laquelle le public est certain de trouver quelqu'un au local.

Faire savoir : Il ne faut pas non plus oublier la communication que l'opérateur peut réaliser avec l'aide de ses partenaires. Elle peut prendre plusieurs formes : communication événementielle (inauguration du local, portes ouvertes, repas partagés avec des bénéficiaires) ; encart régulier d'information dans la presse locale ; diffusion d'affichettes ou de plaquettes présentant l'action sur le quartier dans les halls d'immeubles, les commerces ou dans les services publics.

Cette communication peut être ciblée. Ainsi l'opérateur peut décider de ne présenter dans ces plaquettes et affiches que le volet *Animations collectives* de son action et, pour les mêmes motifs qui poussent à ne pas organiser de réunion publique, il restera discret sur les chantiers d'autoréhabilitation. On se souciera de produire des documents attractifs, mais cela a un coût. De plus il semble que pendant la phase de démarrage ce n'est pas cet outil qui permet de drainer le plus de public vers l'action car les destinataires ne sont pas encore en mesure de faire le rapport entre ce qu'ils lisent et quelque chose qu'ils auraient vu ou dont ils auraient entendu parler.

De fait, ce qui semble fonctionner très bien, c'est le bouche à oreille entre habitants d'un même quartier ; ainsi parmi les ménages qui ont participé à l'action, ceux qui en ont été satisfaits deviennent parfois les meilleurs porte-parole du service auprès de gens du voisinage qu'ils connaissent, et cela peut faire boule de neige ; mais il faut attendre que l'action ait déjà touché quelques ménages...

Selon son contexte d'intervention, l'opérateur fera son choix parmi ces moyens de communication ou il en inventera d'autres. L'action de communication peut ne pas être finalisée au moment du lancement de l'action. Nous conseillons néanmoins à l'opérateur et à ses partenaires de ne pas trop tarder à définir les grandes orientations de sa communication vers le public et de s'atteler très vite à la réalisation des outils adaptés.

Communiquer avec les partenaires au sujet des bénéficiaires

L'équipe opératrice doit proposer à ses partenaires du comité technique des documents type facilitant l'orientation, la prescription et le suivi des bénéficiaires. Cela doit se faire si possible en amont de l'ouverture du service, mais souvent ces documents sont finalisés pendant la phase de démarrage ; les comités peuvent les faire évoluer par la suite si besoin est.

Quatre types de documents individuels peuvent être utiles :

- *La fiche de liaison* : elle sert à l'orientation initiale d'un ménage vers l'action par un des partenaires sociaux du comité technique.
- *La fiche d'identification* du ménage : elle sert à présenter la situation du ménage et son préprojet de chantier avec ses objectifs au comité technique, qui validera ou refusera la candidature.
- *La fiche de suivi du ménage* : ce deuxième document, plus renseigné, servira au dossier de suivi du ménage de son entrée à sa sortie du dispositif.
- *Le contrat d'engagement réciproque* entre le ménage et l'opérateur sur le projet de chantier.

L'opérateur peut aussi prévoir de réaliser périodiquement un tableau synthétique qui présente quelques situations de bénéficiaires (situation socio-économique, objectifs du chantier, bilan). Cela permet de donner une bonne visibilité du travail en cours. Il peut réactualiser ce tableau tous les mois pour présenter à la réunion mensuelle du comité technique les nouveaux bénéficiaires et les suivis des chantiers en cours. Il peut aussi réaliser un tableau de bilan annuel pour présenter aux partenaires l'ensemble des suivis et les chantiers réalisés sur la période.

Pour élaborer ces divers documents, le comité local peut s'inspirer de documents réalisés par des opérateurs expérimentés en les adaptant à son contexte et à sa démarche d'action. Il peut tout aussi bien s'inspirer des documents que ses membres utilisent pour d'autres actions sociales en les adaptant à cette nouvelle action. Ces documents doivent être assez simples et l'expérience et le bon sens doivent permettre de les concevoir de façon à ce qu'ils soient fonctionnels.

Les animations collectives, pourquoi, qui, comment et avec qui ?

Certains opérateurs proposent en complément de l'action *Chantiers* des animations collectives. Ces animations peuvent prendre la forme d'ateliers d'apprentissage de techniques du bâtiment ou de réunions de sensibilisation sur des thèmes liés à l'habitat.

Quelques exemples de contenu pour les **ateliers d'apprentissage technique** : cela peut aller des techniques de revêtement mural et de bricolage (peinture, papier peint, carrelage, lambris, travail du bois) aux techniques améliorant l'accès et la maîtrise des énergies (isolation, utilisation d'appareils de chauffage) en passant par les techniques de base qui permettront de faire des réparations courantes (petite électricité, petite plomberie), etc.

Quelques exemples de contenu pour les **réunions thématiques** : droits et devoirs des locataires, entretien courant du logement, la santé et le logement, les économies d'énergie (eau, électricité), connaissance du quartier, etc.

Ces animations collectives poursuivent plusieurs objectifs :

- Les ateliers d'apprentissage technique permettent l'acquisition de savoir-faire et de gestes techniques utiles pour améliorer son logement et en assurer son entretien courant de manière autonome. Ils sont ouverts à tous les habitants du quartier. Certains opérateurs incitent les ménages inscrits sur le dispositif *Chantiers* à participer à quelques ateliers techniques avant la réalisation de leur chantier, dans l'objectif qu'ils y exercent les techniques dont ils auront

besoin et qu'ils y rencontrent éventuellement des personnes qui accepteraient de leur donner un coup de main.

- Les réunions thématiques permettent de sensibiliser les personnes à de multiples questions liées à l'habitat. C'est un support d'éducation à la vie quotidienne qui passe par l'information et par l'échange entre les participants aux réunions.

- Les ateliers techniques comme les réunions thématiques peuvent permettre d'orienter de nouveaux publics vers l'action *Chantiers*.

- Ces animations collectives sont aussi l'occasion de rencontrer de nouvelles personnes dans un cadre convivial. Elles permettent parfois une plus grande mixité sociale entre les habitants d'un quartier, lorsque la composition de celui-ci est hétérogène : quel que soit le territoire d'action, l'opérateur propose généralement les animations collectives à l'ensemble des habitants de ce quartier, qu'ils relèvent ou non du dispositif *Chantiers*. Ainsi, dans les quartiers très mélangés socialement, pourront se retrouver des ménages en difficulté relevant du dispositif et des ménages plus ordinaires. Bien entendu le mélange ne suscite pas forcément des liens durables entre les participants. Cependant, faire se rencontrer des gens différents autour d'activités pratiques, cela contribue à changer le regard que les uns portent sur les autres.

Chaque opérateur organise à sa manière les animations collectives.

Par exemple les ***ateliers d'apprentissage technique*** peuvent être organisés sur un rythme hebdomadaire, bimensuel ou mensuel. C'est en général l'animateur technique qui prépare et anime ces ateliers.

Les ***réunions thématiques*** sont le plus souvent prévues sur un rythme plus lâche, souvent mensuel, car elles sont généralement organisées en coanimation entre l'opérateur et ses partenaires de terrain (Centre Social, ADEME, EDF, travailleurs sociaux de droit commun, etc.). Elles peuvent être organisées au local d'action ou dans la structure du partenaire coanimateur ; cela peut permettre aux participants de découvrir les autres lieux ressources du quartier.

Pour le contenu de ces animations collectives, un opérateur peut utilement chercher des informations auprès de ses partenaires de terrain, auprès d'opérateurs expérimentés ou dans des magasins de bricolage qui proposent de plus en plus des fiches techniques. Pour drainer et fidéliser du public, l'essentiel est de veiller à rendre ces animations collectives attrayantes et de les adapter aux publics visés.

FICHE N° 7

L'EVALUATION DE L'ACTIVITE :

- L'évaluation strictement quantitative : insuffisante et risquée
- Prendre en compte l'impact social de l'action
- Examiner aussi la démarche mise en œuvre pour atteindre ce résultat
- Annexe 1 : Un accompagnement social et technique de qualité, qu'est-ce que cela veut dire ?
- Annexe 2 : Chantiers individuels, Chantiers collectifs : pour qui, pourquoi, comment, qui doit en décider ?

Lorsque le comité de pilotage a confié la mission d'accompagnement à l'autoréhabilitation à son opérateur, il lui a indiqué les grandes orientations du projet qu'il compte voir respectées et lui a donné les moyens de mettre en œuvre la démarche. En retour il attend que l'opérateur mène une action réussie. Pour savoir si l'action est réussie et décider s'il doit renouveler ou non sa confiance à l'opérateur, le commanditaire devra impérativement tenir compte de deux dimensions de l'action.

D'une part il lui faudra apprécier les effets observables : combien de chantiers d'autoréhabilitation ont été réalisés, et avec quel public, à quel coût ? Peut-on constater une amélioration de la situation sociale des bénéficiaires ? D'autre part, et c'est essentiel, il doit aussi examiner la manière dont ces résultats concrets ont été obtenus. C'est la prise en considération des résultats et de la démarche mise en œuvre pour les obtenir qui permettra au comité de pilotage d'apprécier l'efficacité sociale et technique de l'action réalisée par l'opérateur. Alors il pourra juger si la démarche mise en œuvre est bien conforme à ses attentes et déterminer l'ampleur des moyens dont a besoin l'opérateur pour poursuivre son action.

L'évaluation strictement quantitative : insuffisante et risquée

Le plus petit dénominateur commun

Les membres du comité de pilotage qui financent l'action ont des contraintes financières, les crédits dont ils disposent pour soutenir les actions ne sont pas illimités et ils doivent rendre compte de leur utilisation auprès de diverses instances gestionnaires et comptables. C'est pourquoi le comité de pilotage peut être tenté d'évaluer à son tour l'action en fonction de critères exclusivement quantitatifs, à savoir en se bornant à examiner combien de chantiers

ont été réalisés et à quel coût. Cela se comprend : la quantité peut se déterminer de manière objective et il est plus facile de mettre des partenaires d'accord sur des chiffres. Et puis en privilégiant la considération du nombre de chantiers réalisés, on tient un critère tangible et qui rassure. Mais alors, considérant que plus il a été réalisé de chantiers, plus l'action est réussie, il est tout naturel de faire pression sur l'opérateur pour qu'il augmente le nombre de chantiers, pression à laquelle il est parfois contraint de répondre car il a une structure à faire vivre. Par voie de conséquence, c'est la logique de moyens qui va progressivement déterminer la définition des missions. Certes la prise en compte du rapport coût / résultat quantitatif est un élément nécessaire d'une évaluation, mais il n'est pas suffisant.

Un même nombre de chantiers peut recouvrir des réalités qualitativement très diverses

Il faut également tenir compte d'autres facteurs qui imposent une grande diversité qualitative des interventions :

Le niveau technique des chantiers : Il y peut avoir une grande diversité entre les chantiers réalisés par un même opérateur. Un chantier peut être léger s'il s'agit d'aménagement d'étagères, de petites réparations ou de rafraîchissement de revêtements muraux ; il sera considéré comme un chantier lourd si le ménage entreprend par exemple une réfection complète de sa cuisine ou de sa salle de bain ; dans certains cas on a même vu qu'il peut être nécessaire de déplacer une cloison ou une ouverture.

L'ampleur du chantier : Il peut aussi bien concerner une seule pièce d'un appartement qu'une maison entière. Dans certaines villes où le marché locatif est très tendu, depuis quelques années les publics en difficulté, sortant de CHRS par exemple, n'arrivent à se loger que dans des grands appartements très délabrés, car leurs propriétaires n'ont plus les moyens de les entretenir. Il est évident que les opérateurs qui interviennent dans ce nouveau contexte doivent organiser des travaux de remise en état qui sont beaucoup plus lourds à préparer et à accompagner qu'il y a cinq ans.

Les conditions de réalisation des travaux : Elles peuvent être très variables, tant au plan technique que social. La planification du chantier peut être très différente selon la disponibilité des participants ou les travaux projetés. Par exemple, une cuisine devra être refaite en un temps le plus réduit possible car c'est un lieu essentiel dans un logement, alors que le rafraîchissement de plusieurs chambres à coucher peut être un peu plus étalé. Ou encore une femme seule avec des enfants en bas âge, ou une personne qui a emploi, devra planifier son chantier sur un temps plus ou moins long selon la disponibilité qu'elle pourra dégager.

Un accompagnement qui doit être personnalisé : Il faut se rappeler que dans une action d'autoréhabilitation, le chantier technique est avant tout un support qui permet à la fois une amélioration du cadre de vie d'un ménage et un accompagnement social. En fonction des problèmes que connaît chaque ménage, qui peuvent parfois être lourds et se cumuler, l'accompagnement apporté aura des variations considérables, celui de l'animateur technique comme celui du coordinateur social.

Ainsi, prendre en compte la seule dimension technique du dispositif en terme de nombre de chantiers réalisés est trop réducteur, tant sur le plan technique que social de l'action.

Les risques d'une évaluation exclusivement quantitative

Une telle approche peut appauvrir considérablement l'action, et cela de plusieurs manières. Si la priorité imposée à l'opérateur est de produire un nombre déterminé de chantiers, il risque pour répondre à cet impératif de limiter les chantiers à du toilettage, de s'en tenir à une

intervention technique superficielle qui ne permet ni adaptation du logement, ni impact éducatif durable.

Par ailleurs l'expérience montre que certains opérateurs sont également tentés de limiter l'action à son volet technique et de la vider de son volet social.

De plus le raisonnement en terme de production est discriminant de manière négative car il peut inciter l'opérateur à exclure les personnes peu productives. Ainsi ce sont les personnes les plus en difficulté, pour qui les chantiers d'autoréhabilitation accompagnée portent le plus de fruits, qui en seront écartées.

Enfin, un nombre trop élevé de chantiers peut aussi avoir des conséquences sur la réalité de la participation des bénéficiaires à leur chantier : si l'animateur technique subit une trop grande pression sur le nombre de chantiers à réaliser, il risque de faire le travail à la place des gens car cela va plus vite. Ce risque peut être fort, notamment au démarrage de l'action car, lorsque les candidatures sont encore trop peu nombreuses et que l'équipe opératrice cherche malgré tout à atteindre le nombre de chantiers exigé, elle peut avoir tendance dans la sélection des bénéficiaires de l'action à ne pas être trop exigeante quant à leur adhésion réelle au principe de participation, et ce malentendu peut amener l'animateur technique à être le producteur principal du chantier.

Prendre en compte l'impact social de l'action

Un repère raisonnable : quinze chantiers par animateur technique et par an

Il n'est pas simple d'évaluer le volant de chantiers qu'un opérateur en milieu urbain est capable de suivre annuellement car cela dépend beaucoup, nous l'avons déjà dit, des pratiques, du contexte social et urbain d'intervention, du type d'habitat, du niveau technique des chantiers réalisés. Néanmoins il faut bien établir une règle pour se donner des repères communs. Nous nous permettons donc d'avancer que chaque animateur technique peut accompagner une quinzaine de chantiers par an (cela peut aller jusqu'à une vingtaine s'il s'agit de travaux légers sur chaque chantier). Cette règle n'est pas totalement arbitraire car elle se fonde sur l'analyse des expériences d'opérateurs déjà existants. Celle-ci met en évidence que dans le domaine de l'autoréhabilitation accompagnée la qualité est généralement en relation inverse à la quantité.

Même si les chantiers peuvent recouvrir de grandes différences dans leur réalité d'un point de vue technique et social, l'observation montre que ce seuil d'exigence sur le nombre annuel de chantiers à mener est réaliste, si on veut faire de l'action un réel outil de développement social et garantir la qualité de l'accompagnement technique et social auprès de chaque ménage qui s'engage sur le dispositif. Si ce nombre augmente trop, le projet social court le grand risque d'être vidé de son contenu.

Un détour par la mesure du temps annuel réel (les nombres peuvent aussi servir de bon révélateur) consacré à l'accompagnement des chantiers permet de corroborer notre affirmation sur le nombre souhaitable de chantiers : quinze chantiers par an, cela fait une moyenne d'un chantier et demi par mois si on compte les temps de vacances ; à l'évidence cela semble un nombre suffisant vu l'ampleur de certains chantiers et le temps qu'il faut aux personnes bénéficiaires pour les mener à bien. De même, si on considère l'emploi du temps d'un animateur technique sur une année, on constate que sur les 218 journées travaillées de l'année, l'animateur technique est obligé de consacrer environ 1/3 de son temps à d'autres activités que les chantiers et quel que soit leur nombre (soit environ 70 jours passés en temps d'échanges et de réunions, de permanence au local, de rédaction de bilans et d'animation d'ateliers collectifs) ; il lui reste donc 148 jours pour accompagner les personnes sur leur chantier en incluant les phases de préparation et de production. On en déduit que si l'objectif

fixé est de 25 chantiers, l'animateur technique peut accorder environ 6 jours à chaque chantier (dont 4 jours en production), alors que si l'objectif est de 15 chantiers ce nombre passe à 10 jours en moyenne par chantier (dont 8 jours en production). Disposer de quatre jours de plus par chantier sur le seul accompagnement technique ne nous semble pas de trop par rapport au public que l'on veut toucher.

Des indicateurs qualitatifs

Concernant l'apport social de l'action, trois familles d'indicateurs peuvent être pris en compte :

Adapter son logement et se l'approprier : L'expérience montre que les réalisations de travaux en autoréhabilitation accompagnée donnent des résultats en terme d'amélioration du cadre de vie tout à fait intéressants. A ce niveau les bénéfices qu'en retirent les ménages peuvent être divers selon les chantiers et ils peuvent se cumuler sur un même chantier, mais dans les bilans reviennent régulièrement les conclusions suivantes :

- Meilleure hygiène par l'éducation à l'entretien et au rangement,
- Plus de sécurité dans le logement,
- Plus grande autonomie dans le logement,
- Maintien possible dans le logement grâce à son amélioration,
- Plus grand investissement et appropriation de son logement (parents et enfants),
- Transformation de l'espace qui a permis de donner une place à chacun (parents, enfants)
- Amélioration des conditions d'habitat par rapport à la santé,
- Accès et maîtrise des énergies accrus (électricité, eau),
- Médiation réussie auprès d'autres acteurs (bailleurs privés et sociaux, PACT pour les propriétaires occupants, etc.) qui a permis la régularisation de dettes locatives, la suspension d'une mesure d'expulsion, la réalisation de travaux de réhabilitation complémentaires.

Avoir une meilleure prise sur sa vie quotidienne :

Selon les bénéficiaires, leur participation à l'action peut les avoir aidés à :

- Se dynamiser, reprendre confiance en soi, retrouver une image de soi positive et redevenir acteur de sa propre vie. Les personnes sont alors mieux armées pour faire face à leurs autres difficultés,
- Faire évoluer les relations au sein de sa famille (liens de couple, liens entre les parents et les enfants où chacun trouve une place, liens intergénérationnels),
- Mieux s'insérer socialement, consolider ses liens et entrer dans des relations d'échanges :

Réaliser son chantier a été l'occasion de rompre son isolement, de renouer un tissu informel de relations, de solidarité, de coopération (par les coups de main apportés par des parents, des amis, des voisins, des jeunes du quartier), d'établir des relations avec des entreprises et des travailleurs sociaux, d'améliorer les relations avec son propriétaire, son voisinage, et enfin de retrouver le plaisir de recevoir à nouveau chez soi une fois le chantier réalisé.

Dynamiser la vie locale : Au-delà des bénéfices retirés individuellement par les habitants qui ont participé au dispositif, il n'est pas rare que l'action ait également un impact sur la dynamique du quartier d'intervention et sur son développement social. Le développement des liens sociaux sur un quartier est souvent un des résultats affichés par les opérateurs d'autoréhabilitation accompagnée qui interviennent sur des quartiers en crise. Cet objectif est d'ailleurs spécifié par certains de leurs financeurs.

L'autoréhabilitation accompagnée peut en effet y contribuer de plusieurs manières :

Lorsque l'action intervient sur un quartier, les effets positifs que ses bénéficiaires en retirent à titre individuel rejaillissent naturellement sur le quartier lui-même. On peut d'abord affirmer

que quand, grâce une participation effective à l'action, un certain nombre d'habitants retrouvent plus de prise sur leur vie quotidienne et consolident ou développent des liens avec d'autres habitants du quartier ; ils passent de la méfiance et du repli sur soi à plus d'ouverture et de confiance ; ils éprouvent moins un sentiment d'insécurité. La vie sur le quartier se trouve de fait améliorée. En outre, le fait que des travaux d'amélioration soient réalisés dans des logements dégradés contribue à améliorer l'image de l'habitat du quartier.

Pour développer les relations interpersonnelles entre les habitants, certains opérateurs ont même pu renforcer leur action *Chantiers* par des actions complémentaires. Ils mettent en place des ateliers thématiques ou techniques en lien avec les problèmes d'habitat, ouverts souvent à tous les habitants du quartier. Ils incitent les bénéficiaires à participer à d'autres activités sur le quartier (par exemple les actions collectives, ateliers ou sorties, proposées par les centres sociaux). Dans certains cas, les opérateurs contribuent à la mise en place de nouvelles actions d'autoproduction, par exemple des jardins familiaux ou des ateliers de réfection de mobilier. Participer à ces actions peut être l'occasion pour les bénéficiaires de l'action de rencontrer de nouvelles personnes, et peut-être de créer des liens sur la durée.

Enfin, l'action du service d'autoréhabilitation accompagnée apporte aussi une plus-value aux partenaires de l'action car c'est l'occasion de mettre en place des collaborations: ce qui a déjà été avancé au sujet des travailleurs sociaux partenaires (voir fiche 5), peut être élargi à l'ensemble des partenaires. En effet l'action du service peut leur apporter un nouvel outil de travail, et le partenariat qui se met en place peut permettre à chacun d'assurer sa mission de manière plus efficace.

Nécessité d'une évaluation pluridimensionnelle

Le comité de pilotage aura donc tout intérêt à prendre en compte plusieurs critères à la fois pour faire le bilan de l'action:

- Une estimation quantitative du nombre et du coût des chantiers que l'opérateur a réalisés conformément à l'objectif fixé,
- Une analyse qualitative des divers bénéfices retirés par les publics touchés,
- Une analyse qualitative de l'impact de l'activité du service sur l'environnement local, son territoire et ses acteurs.

Prendre en compte le facteur temps

Analyser le ratio coût / nombre de chantiers, c'est relativement simple ; mais apprécier l'action de manière qualitative est moins facile, car il faut prendre en compte le facteur temps qui est très important, mais cela complique les choses comme on va le voir.

C'est en s'attachant à leur dimension technique qu'il est le plus facile de mettre en évidence de manière objective les effets positifs des chantiers. Mais même en s'en tenant à cette seule dimension technique, on est vite entraîné sur un terrain glissant car il faut prendre en compte la dimension temporelle des effets de l'action. Par exemple, que les travaux favorisent une amélioration du cadre de vie, ou bien que telle personne de la famille puisse disposer d'un espace à elle, cela, on peut le *montrer* sans trop de difficultés dès que les travaux auront été réalisés. De même, que de petites réparations qui ont été effectuées apportent un plus grand confort aux occupants, cela peut se montrer aussi dès la clôture du chantier.

Cependant, même en s'en tenant au plan technique, certains objectifs demanderaient à être évalués sur la durée. C'est le cas dès que l'on se soucie d'apprécier des effets tels que l'appropriation du logement par ses occupants, leur capacité à en assurer l'entretien courant, ou encore l'amélioration du point de vue de l'hygiène etc. Pour être rigoureuse, une telle évaluation devrait prendre en compte les effets des chantier au moins un an après leur

réalisation. Ceci n'est pas vraiment compatible avec la nécessité de présenter des bilans périodiques (au moins une fois par an à l'occasion du renouvellement des financements). Pourtant il est essentiel que le comité de pilotage puisse prendre en compte les effets différés de l'action.

Nécessité de bilans détaillés

Certains des membres du comité de pilotage peuvent faire des visites sur des chantiers ; ils pourront aussi se référer aux films ou aux articles de presse qui seront éventuellement réalisés sur l'action locale. Tout cela peut apprendre quelque chose au comité de pilotage mais cela ne suffit pas, car les actions de « communication » même les plus sincères ne montrent souvent qu'une réalité partielle. C'est pourquoi il nous semble important que le comité de pilotage exige de son opérateur des bilans d'activité détaillés.

Il serait donc utile que les bilans périodiques contiennent les informations suivantes :

- Nombre de chantiers, nombre et nature des travaux réalisés,
- Nombre d'ateliers collectifs,
- Nombre de personnes bénéficiaires (adultes et enfants), nombre de personnes ayant accédé à un emploi ou à une formation suite au passage dans le dispositif, etc.
- Un tableau peut présenter la situation sociale et économique de chaque ménage, les objectifs techniques et sociaux visés par le chantier et les résultats.
- En outre, il paraît utile que l'opérateur décrive de manière approfondie dans son bilan quelques situations choisies de bénéficiaires.

Les opérateurs n'aiment pas trop ce genre d'exercice ; ils disent souvent ne pas en avoir le temps. Pourtant, donner des exemples précis et détaillés, c'est un bon moyen de montrer l'utilité des chantiers d'autoréhabilitation accompagnée. Même si certains effets sociaux demanderaient encore à être vérifiés sur la durée, il n'en reste pas moins que beaucoup d'effets positifs, pour les bénéficiaires de l'action comme pour son environnement, sont identifiables assez rapidement.

Examiner aussi la démarche mise en œuvre pour atteindre ce résultat

Bien examiner la démarche d'accompagnement technique et social

Pour évaluer l'action du service d'accompagnement à l'autoréhabilitation du logement, il est nécessaire de prendre en compte les résultats des chantiers, mais ce n'est pas suffisant. Il est important, pour l'opérateur comme pour ses commanditaires, de prendre aussi en compte la démarche d'accompagnement technique et social qui a été mise en œuvre pour obtenir ces résultats. Cela peut aider le comité de pilotage à vérifier si la démarche de l'opérateur est bien conforme à celle qui est attendue, et à corriger certaines dérives le cas échéant. Cela peut également donner à l'opérateur des arguments supplémentaires pour défendre l'utilité de son action et pour négocier des financements en adéquation à sa démarche.

Nous avons déjà signalé qu'il peut y avoir un décalage entre ce que montre un opérateur et l'intérêt social de son action réelle. Ainsi il peut parfaitement avoir atteint l'objectif fixé quant au nombre de chantiers à réaliser, il peut même se prévaloir de certains résultats positifs au niveau social, tout en appliquant un mode d'action relativement éloigné de la démarche qui lui avait été prescrite.

C'est le cas, par exemple, lorsque l'accompagnement technique s'est transformé en prestation, si bien que c'est l'animateur technique qui fait l'essentiel des travaux à la place des bénéficiaires. Dans ce cas, la réalisation des chantiers est beaucoup plus rapide et on peut réaliser plus aisément un nombre de chantiers honorable ; mais en contrepartie, l'action a perdu une grande partie de son sens.

Il arrive aussi que l'opérateur affiche des résultats positifs au niveau social parce que l'accompagnement « social » est bien fait, mais par contre cet accompagnement social est complètement découplé de l'accompagnement technique du chantier qui, lui, n'aura aucun intérêt au plan social et éducatif. En outre, il n'est pas forcément difficile d'afficher des résultats « sociaux ». Actuellement les travailleurs sociaux n'ont guère le temps de s'occuper de manière personnalisée de leurs « clients ». Dès que quelqu'un d'autre s'occupe d'eux, de manière individuelle et sur un temps assez long, ils se sentent soutenus, ils vont mieux et celui qui s'occupe d'eux peut afficher des résultats. Cela ne veut pas dire qu'ils seront durables.

Par ailleurs, en organisant les chantiers toujours de la même manière, pour réaliser toujours les mêmes travaux, parce cela marche bien avec certains publics, un opérateur va exclure de son action d'autres publics, soit parce qu'il faudrait un accompagnement différent, soit parce qu'il faudrait réaliser avec eux d'autres types de travaux.

Enfin un opérateur peut paraître produire des résultats qui vont au-delà de la commande en multipliant ses axes d'intervention, parfois au détriment du cœur de l'action, et il peut pour cela solliciter un financement complémentaire.

Il est donc essentiel de bien examiner comment un opérateur produit les résultats qu'il annonce, et si la démarche d'accompagnement qu'il met en œuvre est bien conforme aux objectifs de l'action.

Comment procéder ?

Le comité de pilotage peut par exemple se poser les questions suivantes :

Les bénéficiaires participent-ils réellement à la réalisation de leur chantier ? L'opérateur a-t-il le souci permanent d'adapter l'action à chaque situation tout en veillant aux limites de sa mission ? Individuel ou collectif, le mode de chantier choisi est-il également bien adapté aux situations individuelles rencontrées ?

S'il a quelque interrogation sur la pratique de son opérateur, le comité de pilotage peut l'interpeller et celui-ci doit lui donner tous les éléments qui lui permettront d'avoir une bonne idée de sa pratique. Cela peut largement suffire si la confiance règne entre les deux parties. Par contre si certains doutes apparaissent, d'un côté comme de l'autre, il peut s'avérer nécessaire que le comité de pilotage pousse plus loin son investigation. Il peut par exemple confier à son porteur du projet ou à une autre personne compétente le soin d'aller examiner « sur pièces et sur place » la manière dont œuvre l'opérateur : le porteur de projet peut passer plusieurs jours sur site à accompagner l'animateur technique sur les chantiers ou suivre dans son travail le coordinateur social ; il peut aussi rencontrer divers partenaires de terrain pour recueillir leur avis sur la manière dont l'action est mise en œuvre.

Nous proposons en **Annexe n°1** et **Annexe n°2** un rappel de quelques principes essentiels que la démarche d'accompagnement à l'autoréhabilitation doit respecter.

Annexe n°1

Un accompagnement technique et social de qualité, qu'est-ce que cela veut dire ?

1. La participation des bénéficiaires : entre exigence et adaptation

La personne ou le ménage bénéficiaire du dispositif est tenu de participer à la réalisation de son chantier. Le principe du « faire par soi-même » est à la base du projet social, mais sa mise en œuvre est bien délicate car, demandant autant d'exigence que de souplesse, elle peut facilement dévier. Pour prévenir ce risque, l'opérateur ainsi que ses partenaires ont intérêt à rester vigilants sur la pratique mise en œuvre sur le terrain.

Respecter une démarche réellement participative demande que l'animateur ait de bonnes aptitudes pédagogiques et relationnelles. Il faut que le souci de faire agir les personnes passe avant le désir d'un bon résultat technique, même si celui-ci est également poursuivi. Pour ce faire, les animateurs ont une démarche d'accompagnement qui mêle exigence et adaptation : pédagogues, ils prennent le temps d'expliquer les gestes et les procédures, ils essaient de cadrer les personnes trop dispersées sans les contraindre, ils incitent les bénéficiaires à rester réalistes dans leurs projets et à avancer par paliers tout en prenant en compte leurs souhaits, ils les motivent et les remobilisent sans cesse, ils acceptent les aléas dans la marche des chantiers avec patience tout en rappelant les règles et les objectifs.

L'animateur technique doit toujours faire attention à ne pas faire les travaux à la place des personnes, il ne doit pas faire dévier l'action vers une prestation technique gratuite, mais son niveau d'exigence est à moduler selon les situations : si la plupart des personnes titulaires de la mesure prennent une part active aux travaux du chantier, pour quelques-unes leur participation sera légère. Parce qu'elles ne sont pas en capacité de le faire, pour des raisons physiques ou psychiques ou par manque de disponibilité, etc. Dans ce cas, le chantier pourra être réalisé par d'autres personnes de la famille ou du voisinage, avec l'aide de l'animateur technique. Si les opérateurs acceptent ces publics peu « productifs » c'est qu'ils pensent, avec raison nous semble-t-il, qu'ils relèvent du dispositif. D'une part leur participation est réelle si on considère le chantier dans son ensemble: ils définissent leur projet de chantier et l'organisent avec l'animateur, ils choisissent leurs matériaux, ils sont présents lors des travaux, ils peuvent préparer les pièces avant et après les travaux, ou simplement proposer le café. La participation ne s'évalue pas à partir de la seule production technique « au pied du mur ». D'autre part les bénéficiaires du chantier, des effets de dynamisation et de socialisation par le « faire ensemble », sont multipliés par les coups de main extérieurs. En fin de compte, le nombre de bénéficiaires d'un chantier est souvent plus élevé que le nombre de titulaires.

2. L'accompagnement des bénéficiaires : une démarche individuelle et globale à la fois

De l'avant à l'après chantier, l'animateur technique va accompagner individuellement chaque ménage pour définir son projet, réunir les conditions de mise en œuvre, réaliser le chantier proprement dit, articuler éventuellement des interventions extérieures, apporter de manière ponctuelle après le chantier des conseils ou un coup de main. En outre, si les bénéficiaires font état de problèmes portant sur les conditions de vie à l'intérieur du logement (manque d'espace, insalubrité, absence de moyen de chauffage...), voire sur le bâti, l'animateur technique ne peut leur répondre que ça ne le concerne pas. Il peut certes monter avec le ménage un projet d'autoréhabilitation limité, s'il pense que c'est pertinent malgré les problèmes plus importants qui ont été décelés, mais en même temps il cherchera des solutions en lien avec des acteurs extérieurs pour tenter de résoudre les problèmes qui ne relèvent pas d'un chantier l'autoréhabilitation.

L'accompagnement social, qu'il soit fait par le coordinateur social ou l'animateur technique s'il est seul, doit être également individualisé, de telle sorte que l'appui apporté au ménage permette de bien avancer dans le traitement de ses difficultés. Le coordinateur social ne règle pas tout, mais il se place à l'écoute des personnes qu'il accompagne, et adapte son intervention à chaque situation individuelle. Ce souci d'une réponse individualisée doit se conjuguer avec une approche globale. Car une fois qu'un bénéficiaire a accordé sa confiance et a révélé les difficultés qu'il rencontre dans sa vie privée, le coordinateur social ne doit pas le laisser dans une situation qui pourrait être pire si on le lâche trop vite. Selon la situation du ménage et les ressources locales dont il dispose (temps, partenariat), le coordinateur l'aidera à préciser ses difficultés, à entamer des démarches pour régler certains problèmes. Il pourra établir une médiation avec ses partenaires sociaux sur les questions qui dépassent son cadre d'intervention.

3. Une action qui doit être bien délimitée dans son environnement local

Pour réaliser les chantiers l'équipe opérationnelle est en contact quotidien avec les bénéficiaires et avec leurs difficultés. Elle doit donc être attentive à leurs demandes sans pour autant vouloir combler tous les manques. Pour qu'elle ne déborde pas de sa mission, il faut veiller à ce que les rôles respectifs de l'équipe et de ses partenaires de terrain soient bien définis.

Un accompagnement tentaculaire : Souvent les opérateurs imaginent et mettent en place des réponses originales au fur et à mesure que les problèmes se posent sur leurs terrains d'intervention. Sur le volet logement, on a vu précédemment que la globalité de l'approche peut conduire l'animateur technique à articuler le projet d'autoréhabilitation à des travaux plus lourds qui seront faits par une entreprise si besoin est. Ce souci peut aussi l'amener à participer à des opérations d'urbanisme de type OPAH ou Plan de sauvegarde décidées sur le même territoire, en servant de relais d'information sur l'opération auprès des habitants ou (et) en intégrant l'action parmi les outils de l'opération. Enfin les opérateurs peuvent être tenus d'animer des animations collectives en lien avec l'habitat, par exemple des ateliers techniques et thématiques. Certains vont parfois plus loin en initiant d'autres actions d'autoproduction. Ils peuvent par exemple s'impliquer dans la mise en place d'un atelier de réparation de mobilier ou d'électroménager ou encore un jardin collectif ; cela peut répondre à un besoin et permettre aux bénéficiaires du dispositif de rester dans la dynamique lancée par leur participation aux chantiers. Cependant il est important que le souci d'une approche globale des difficultés ne conduise pas un opérateur à se substituer à d'autres institutions.

Les risques encourus : On peut toujours craindre que l'opérateur déborde de ses missions, tant en matière d'habitat que de suivi social. Soit il manque de partenaires avec lesquels travailler en bonne collaboration et établir des relais efficaces ; soit les missions de chacun ne sont pas suffisamment clarifiées. Un trop grand débordement des missions ou une trop grande diversification des actions peuvent avoir à terme des conséquences dommageables sur l'action elle-même et donc sur ses bénéficiaires.

Si l'équipe consacre une bonne partie de son temps à des actions complémentaires ou annexes, ou si elle intervient à la place d'autres partenaires, le comité de pilotage doit se pencher sur les questions suivantes :

- La mission principale d'accompagnement à l'autoréhabilitation reste-t-elle assurée avec la même qualité ? Les objectifs fixés à l'opérateur par ses financeurs sont-ils respectés et les financements accordés sont-ils utilisés conformément aux missions qu'on lui a confiées ?

Si le comité de pilotage considère que ce n'est pas le cas, il peut chercher à y remédier. Il pourrait aussi exiger un nombre annuel plus élevé de chantiers, constatant que l'opérateur a prouvé par l'amplitude de son action qu'il était capable de faire plus que ce qui lui était demandé au départ, ou encore il peut adopter une mesure radicale : déconventionner son opérateur et en chercher un autre. Dans l'un ou l'autre cas, l'action peut perdre en efficacité, soit parce que le nombre exigé de chantiers devient trop élevé, soit parce qu'en mettant en place un nouvel opérateur on prendra du temps.

- Le partenariat autour de l'action est-il réel ?

L'opérateur n'a pas à prendre en charge des missions qui relèvent de la responsabilité d'autres institutions ; s'il le fait, il peut craindre que les partenaires de terrain s'engagent de moins en moins sur l'action, soit parce qu'ils n'admettent pas cet empiètement sur leurs prérogatives, soit parce que ça les arrange que d'autres fassent leur travail. Dans les deux cas cela a des conséquences sur l'action : d'une part l'équipe est en incapacité de tout faire à la fois et de le faire bien ; elle n'en a ni les compétences et ni les moyens. D'autre part le désengagement des partenaires mécontents conduit à la marginalisation de l'action.

Annexe n°2

Chantiers individuels, chantiers collectifs :

Pour qui, pour quoi, comment, qui doit en décider ?

I Le chantier individuel n'est pas individualiste : Si on s'en tient strictement au sens des mots, la notion d'autoréhabilitation a d'abord une signification individuelle. En effet, le radical « auto » veut dire « soi-même » et lorsqu'on parle de travaux d'autoréhabilitation du logement on veut dire que les travaux d'amélioration sont réalisés *par* l'occupant et *pour* lui-même. Ainsi, par définition, l'autoréhabilitation est principalement centrée sur l'individu et semble exclure une dimension collective. La réalisation de travaux d'amélioration par l'occupant « lui-même » favorise la maîtrise de sa vie quotidienne et la consolidation de son autonomie personnelle. Ce sont des valeurs humaines très importantes. C'est pourquoi beaucoup d'opérateurs, confrontés à des publics dépendants, organisent des chantiers sur le modèle « Un ménage, un chantier, un animateur ».

Mais l'observation montre qu'en pratique la réalisation de tels chantiers « individuels » a très souvent une dimension collective qui exclut le repli individualiste sur soi-même. Et cela qu'il s'agisse du « pour soi-même » ou du « par soi-même » :

Pour soi-même : La grande majorité des bénéficiaires de ces chantiers ne sont pas seuls au foyer. Sur le papier le titulaire de la mesure d'accompagnement est identifié comme un individu adulte, mais bien souvent il y a un ou des enfant(s) au foyer, ou un autre adulte. Le chantier a donc très souvent une finalité familiale et non strictement individuelle. Par ailleurs, une fois achevé, le chantier a souvent pour effet une ouverture du ménage sur son environnement social.

Par soi-même : Il est rarissime que le bénéficiaire fasse les travaux tout seul. Presque toujours l'animateur technique participe à la réalisation matérielle des travaux. Par ailleurs il est courant que la réalisation des travaux soit une occasion d'entraide, qui peut prendre des formes très diverses : familiale, amicale, voisinage etc.

Ainsi, l'autoréhabilitation accompagnée, même lorsqu'on parle de « chantiers individuels » n'est jamais complètement individuelle. Visant le *pour soi-même* et le *par soi-même*, elle se combine aisément avec la solidarité et la coopération et c'est une des raisons pour lesquelles elle a des effets socialisants. Cette combinaison de l'individuel et du collectif peut prendre des formes très différentes ; elle peut varier en intensité ; elle peut être spontanée, encouragée au cas par cas, ou même systématiquement organisée.

Le chantier individuel s'impose lorsqu'il faut engager un travail éducatif avec des ménages en difficulté : autour de la réalisation des travaux peut s'établir une relation individuelle privilégiée et dynamisante. Par ailleurs il est souvent l'occasion de remobiliser pour des coups de main un réseau relationnel existant mais avec lequel le ménage bénéficiaire n'entretenait plus que des liens distendus. Il s'impose également lorsqu'il faut réaliser des travaux un peu complexes et longs, en s'adaptant au rythme de la famille, alors que la collaboration de plusieurs ménages sur un même chantier impose un rythme de travail plus contraignant..

II Le chantier collectif : Des effets socialisants manifestes. Il est indiscutable que les chantiers collectifs, au cours desquels plusieurs ménages participent à la réalisation des travaux dans chaque logement, donnent des résultats très intéressants avec une partie du public potentiel.

On observe d'abord une socialisation des personnes qui se plaignaient depuis longtemps de leur isolement. Plusieurs d'entre elles font volontiers état de leur satisfaction de pouvoir participer à un collectif. La réalisation collective des travaux s'effectue dans un climat de solidarité chaleureuse, des relations d'entraide s'établissent rapidement entre les ménages.

Par ailleurs l'entraide sur les chantiers peut avoir des effets très positifs sur le développement du lien social dans un quartier. Par exemple, certains bénéficiaires qui se sont rencontrés en atelier ou sur les chantiers ont pu nouer des liens entre eux. Dans certains contextes, ce mode de faire semble donc bien adapté car il favorise le développement de liens d'échange et de coopération entre des personnes jusque là très isolées. Ces effets sont en eux même positifs et on comprend qu'ils suscitent l'intérêt des élus et des travailleurs sociaux qui sont confrontés à des publics repliés et sont - tout naturellement - très sensibles à certaines manifestations d'un déficit du lien social.

L'organisation de chantiers fondée sur le principe de l'entraide collective semble donc pertinente pour certains contextes. Elle paraît appropriée lorsqu'on souhaite enclencher une dynamique collective sur un territoire en crise, très circonscrit : Un quartier, une cité, un immeuble etc. La crise peut être sociale (problème de lien social, d'intégration), technique, comme par exemple dans une copropriété en voie de dégradation, ou même causée par une catastrophe naturelle ou technique (inondation, situation d'urgence etc.). Le principe de l'entraide collective est également bien indiqué pour certains publics, par exemple certains ménages très timorés ou découragés, qu'il faut rassurer et encourager. Cela profite également à certains enfants avec lesquels les parents les plus fragiles tendent à établir une relation fusionnelle qui fait obstacle à leur socialisation et à leur maturation. La participation des parents à une action collective s'accompagne d'un desserrement de cette relation et de la

possibilité pour les enfants de rencontrer, chez eux et à l'extérieur, de nouveaux interlocuteurs. Par ailleurs la participation à ces chantiers collectifs a incontestablement un effet dynamisant : beaucoup de femmes en particulier sont stimulées pour engager une démarche de formation et de recherche d'emploi.

Première conclusion : Les chantiers collectifs permettent donc d'obtenir des effets sociaux intéressants avec une fraction du public qui a besoin d'un accompagnement à l'autoréhabilitation ou face à certaines situations de crise. Cela justifie que des opérateurs se soucient d'organiser certains chantiers selon la modalité de l'entraide collective.

III Le « tout collectif » : Des effets sociaux et techniques qui ne sont pas toujours conformes à l'éthique de l'action sociale : Par contre, l'expérience montre que si on fait un pas de plus en décidant que *tous* les chantiers réalisés par un opérateur sur un territoire doivent se conformer au modèle de l'entraide collective, l'on s'expose à produire d'autres effets sociaux et techniques qui, eux, sont beaucoup plus contestables.

Commençons par les effets sociaux : alors qu'en principe l'autoréhabilitation s'adresse à tous les ménages en difficulté sociale qui ont des problèmes de logement, en pratique l'adoption du modèle « tout collectif » conduit à écarter certaines parties du public. L'examen du profil des ménages qui participent aux chantiers montre qu'il se produit une sélection des bénéficiaires -surtout des femmes «parent isolé »- et une élimination silencieuse de ceux qui, pour diverses raisons sociales, psychologiques, culturelles ou morales, ne peuvent pas, ou ne veulent pas, s'intégrer dans une telle logique collective. Or parmi eux se trouvent des ménages qui retireraient un grand bénéfice d'un chantier d'autoréhabilitation accompagnée, à condition toutefois que l'accompagnement soit réalisé selon des modalités adaptées. Ainsi l'organisation des chantiers sur le seul mode de l'entraide collective a pour contrepartie l'exclusion de fait d'une partie du public qui devrait en bénéficier.

Certains ne sont pas écartés a priori et sont positionnés sur l'action par les travailleurs sociaux et par l'opérateur mais ils le seront par la suite. On observe en effet qu'ils s'excluront d'eux-mêmes s'ils ne peuvent supporter la pression du collectif. Dans ce cas cela se produit rarement à l'issue d'un conflit ouvert. L'autoexclusion se produit plutôt sur le mode du retrait passif et de l'abandon silencieux. Enfin certains restent mais subissent. Leur apparente participation dissimule en fait une soumission à une relation de domination sociale. En effet, il ne faut pas oublier que la pression des travailleurs sociaux est d'autant plus forte qu'ayant vu que cela réussit très bien à certains bénéficiaires, ils sont convaincus que le chantier collectif, c'est bon pour toutes les familles. Il peut même arriver que certains opérateurs fassent pression pour que tous les ménages bénéficiaires acceptent que leur chantier soit réalisé sur le mode de l'entraide, au point que certains ménages se voient menacés d'exclusion s'ils n'acceptent pas la règle du jeu fixée par l'opérateur.

On assiste alors à l'imposition d'un modèle collectif d'action à des ménages que leur fragilité sociale et économique ainsi que leur dépendance à l'égard des institutions sociales ne mettent pas en position de dire non. Si l'on a désespérément besoin d'améliorer le logement dans lequel on est captif, et que l'on ne peut pas se passer des matériaux et de l'accompagnement technique proposé par l'opérateur, on ne peut pas refuser le cadre collectif qu'il impose en contrepartie, *puisque'il ne donne pas vraiment le choix aux bénéficiaires entre chantier collectif et chantier individuel*. Déjà, pour certains ménages en difficulté, il est très difficile d'accepter chez soi la présence durable et la coopération d'un animateur technique, qui est pourtant tenu à une obligation de réserve et de discrétion ; y parvenir, c'est un résultat très positif que le travail social ordinaire n'arrive pas à obtenir. Mais leur imposer d'accepter la présence de voisins et d'étrangers, qui ne sont tenus à aucune discrétion, que l'on rencontrera ensuite dans le quartier, c'est une forme de viol de la vie privée et de déni de la liberté des personnes et de leur besoin d'autonomie. Justifier cette intrusion par le prétexte que c'est ainsi qu'on reconstruit du « lien social », c'est revenir aux pires pratiques paternalistes du travail social d'antan.

Au plan technique maintenant, l'adoption de ce modèle va conduire rapidement à une banalisation des travaux qui vont devenir plus *légers*, au détriment des objectifs d'adaptation et d'appropriation durable et d'autonomisation par l'acquisition de savoir-faire diversifiés. En effet, lorsqu'on a adopté le modèle du chantier d'entraide collective, il est bien plus difficile de réaliser des travaux un peu complexes, qui exigent une durée plus longue et une organisation du travail adaptée au rythme et aux capacités de chaque famille. Il est beaucoup plus simple - et rentable- de se borner à faire du PPP (Peinture Papiers Peints). Cela peut être adapté (mais pas toujours) pour mener des actions en grand nombre dans l'habitat social, où le bailleur a des obligations très strictes. Mais c'est plus rarement approprié (mais cela peut l'être parfois) dans le parc privé diffus. Dans les deux cas ce mode de conduite des chantiers rend difficile une adaptation fine des travaux à un projet personnalisé.

Deuxième conclusion : Au plan social, l'organisation de tous les chantiers selon le modèle des chantiers collectifs crée un risque de pratiques intrusives et coercitives peu compatibles avec l'éthique de l'action sociale et l'affirmation du droit de chacun à l'autoréhabilitation de son logement. Au plan technique, il en résulte une tendance à l'appauvrissement du contenu des travaux et une réduction de leur potentiel autonomisant.

IV Remarques et recommandations :

Une approche réductrice du « lien social » : Rappelons que le lien social ne se fabrique pas en mettant de force les gens ensemble. Ce faisant, on n'en produit que l'apparence, on construit sur du sable. On confond le résultat visible avec sa condition moins visible. Bien qu'elle remporte l'adhésion enthousiaste de certains élus, cette conception héritée de l'animation socioculturelle est fallacieuse et dangereuse. Elle inverse l'ordre des priorités. Bien souvent il faut d'abord retrouver la confiance en soi, et la capacité relationnelle qui permettent ensuite d'aller vers les autres et, éventuellement vers un groupe. Sinon, dès que la situation artificiellement stimulante du chantier collectif s'interrompt, la capacité à être ensemble, qui ne venait que de l'extérieur, se révèle purement circonstancielle et fragile, et elle s'effondre à nouveau. Mais cela se manifeste plus tard et n'apparaît pas dans les bilans remis aux élus et aux institutions qui, tout naturellement, sont soucieux de faire état de résultats visibles et rapides. La sociabilité, ce n'est pas la participation à un groupe. L'accent sur le « être ensemble » favorise une vision réductrice et primitiviste du lien social. Cette interprétation communautaire de la capacité à faire société se prête à de dangereuses dérives. Vouloir mettre la personne au centre du projet social ne doit pas dévier vers le primat donné à la constitution d'un groupe. La participation à un groupe peut très bien cacher une incapacité d'être soi-même et d'établir des relations de personne à personne. Il ne faut pas inverser le rapport de cause et d'effets : la capacité de participer à un groupe n'est pas forcément le moyen de la construction de la personne ; c'est plus souvent le résultat de cette construction. Malheureusement consolider la capacité autonome et durable à maîtriser sa vie quotidienne et à établir des relations de personne à personne, c'est beaucoup moins visible que la constitution provisoire d'un groupe. Cela ne permet pas non plus de faire du chiffre et de présenter aux élus et aux gestionnaires des bilans quantitatifs séduisants. En effet, plus le chantier est techniquement ambitieux et requiert des travaux complexes, plus le montage social administratif et financier d'**un** chantier sera complexe lourd et coûteux, plus il va s'étirer dans la durée et dès lors le principe de l'entraide obligatoire sera plus difficile à appliquer, plus l'encadrement sera long et coûteux.

La tentation du plus facile et du plus rentable. On comprend bien, au vu des résultats très positifs qu'il produit pour certains ménages, que le chantier collectif soit très séduisant. Mais l'adoption du *Tout Collectif* comporte un risque, celui d'amoindrir l'utilité sociale en profondeur que peut apporter l'autoréhabilitation accompagnée. Car ce modèle d'organisation n'est pas adapté à toutes les situations individuelles. Certes la démarche « chantiers d'entraide » semble parfois bien adaptée aux actions menées dans le logement collectif du parc social souvent avec un public principalement féminin et où la réalisation de travaux plus ambitieux conduirait à se substituer aux obligations du propriétaire. Mais il ne faut pas se cacher que cette approche minimaliste de l'autoréhabilitation accompagnée peut être aussi avantageuse pour l'opérateur, qu'il travaille dans le parc public comme sur le parc privé. En effet, lorsqu'on se limite à la réalisation de travaux très légers d'entretien locatif ou d'embellissement, il est bien plus facile de mobiliser un groupe de bénéficiaires pour effectuer des travaux les uns chez les autres ; il est aussi plus facile de demander à un animateur technique d'encadrer beaucoup de chantiers, ce qui est séduisant pour les financeurs ; on peut aussi espérer réaliser ainsi des économies d'échelle. L'organisation des chantiers d'autoréhabilitation accompagnée très sociale sur le mode de l'entraide collective systématique n'est pas toujours adaptée aux besoins des bénéficiaires, par contre elle peut permettre à l'opérateur de travailler dans des conditions plus faciles et rentables.

Mettre la personne au centre de l'action, c'est d'abord lui laisser le choix : Résumons nous. Imposer systématiquement un mode collectif de réalisation des chantiers, cela peut être un facteur d'exclusion supplémentaire pour les personnes qui ne sont pas prêtes à travailler avec d'autres, ou qui ne le veulent pas. Cela nous paraît aussi être une restriction de plus à la liberté de personnes qui sont souvent déjà très contraintes dans leurs choix de vie. Comme si, une fois de plus, elles devaient se soumettre à une règle préétablie qui serait la seule pertinente, de sorte que certaines (pas toutes, certes !) font semblant d'accepter pour pouvoir bénéficier du dispositif. On peut alors s'interroger sur le bénéfice durable que ces personnes retireront de leur participation à l'action. De plus, Il ne faut pas croire que le chantier individuel favorise le repli des bénéficiaires sur leur quant à soi. Certes, là où les chantiers sont conduits de manière « individuelle », on ne voit pas se constituer un « groupe ». Mais des relations d'entraide et de coopération s'observent aussi. Les coups de main sont apportés par des amis, des voisins proches ou des membres de la famille, et ils ont des effets très intéressants en terme d'insertion sociale. La différence, c'est que cette entraide s'établit sur un mode plus spontané et volontaire. Des bénéficiaires s'engagent aussi dans une démarche de recherche d'emploi, les enfants se socialisent. Autant d'effets que des chantiers réalisés selon la logique « une famille, un chantier, un animateur » obtiennent également. Enfin, l'adoption du « Tout Collectif » peut limiter la nature des travaux. C'est pourquoi il serait fort dommage d'en faire le seul mode opératoire possible sur un territoire, car il n'est pas adapté à la diversité technique des travaux qu'il serait souhaitable de réaliser.

Ainsi, ni adapté à la diversité des publics, ni adapté à la diversité des travaux à réaliser, le principe du *Tout Collectif* semble très contestable. Il nous semble donc essentiel que chaque opérateur organise son action de façon à laisser le choix aux bénéficiaires. Ce n'est pas à l'opérateur, ni aux travailleurs sociaux d'imposer un modèle d'action. C'est aux bénéficiaires, en dernière analyse, qu'il convient de choisir si leur chantier doit être réalisé de manière individuelle ou collective. Si on ne leur laisse pas cette élémentaire liberté, les effets des chantiers risquent d'être superficiels et peu durables. Pour cela il semble souhaitable que chaque opérateur propose ce choix dès les premiers contacts avec les ménages bénéficiaires.

Communiquer autrement avec les partenaires : Du point de vue de la méthodologie de la mise en œuvre des chantiers d'autoréhabilitation accompagnée sur un territoire, ces remarques devraient conduire à remettre en question la recherche prioritaire des travaux simples réalisables de manière collective. Pour ce faire, il serait intéressant que s'opère un travail sur les représentations des travaux réalisables en autoréhabilitation accompagnée et sur les modèles de la prescription. Car même les travailleurs sociaux de terrain, partenaires privilégiés des opérateurs, ont tendance à penser que l'action ne vise que les travaux légers. C'est sans doute cette idée qui les pousse à orienter de préférence des ménages locataires du parc public en dehors du fait que c'est leur public principal, les occupants du parc privé faisant moins appel aux services sociaux. Les travailleurs sociaux peuvent connaître diverses situations de mal logement dans le parc privé insalubre ; mais ils jugent spontanément que l'outil autoréhabilitation est inapproprié. Cela est vrai dans certains cas, mais pas toujours, et loin de là !

Conclusion générale : Pour éviter des discriminations injustes et pour que tous les ménages qui en ont besoin puissent accéder réellement au droit à l'autoréhabilitation affirmé par la *Charte de l'autoréhabilitation accompagnée*, et en tirer tous les bénéfices, il semble souhaitable de reconnaître intellectuellement et de faire en sorte pratiquement, qu'à la diversité des situations sociales et techniques puisse répondre sur chaque territoire une diversité des modes d'organisation sociale et technique des chantiers. La liberté est la porte étroite par laquelle se construisent l'autonomie et la capacité sociale.

LISTE DES SIGLES UTILISES

Institutions :

- ANAH : Agence Nationale d'Aide à l'Amélioration de l'Habitat
- ANRU : Agence Nationale du Renouvellement Urbain
- ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie
- FAPIL : Fédération des Associations pour la Promotion et l'Insertion par le Logement
- CNLRQ : Comité National de Liaison des Régies de Quartier
- FNARS : Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale
- COORACE : Comités et Organismes d'Aide aux Chômeurs par l'Emploi
- CRESS : Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire
- UREIL : Union Régionale des Entreprises d'Insertion
- DDASS : Direction Départementale de l'Action Sociale et de la Santé
- DDTEFP : Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
- DDE : Direction Départementale de l'Equipeement
- CAF : Caisse d'Allocation Familiale
- MSA : Mutuelle Sociale Agricole
- PACT ARIM: Association de Restauration Immobilière pour les Protection, Amélioration, Conservation, Transformation de l'Habitat
- ADIL : Agence Départementale pour l'Information sur le Logement
- CCAS : Centre Communal d'Action Sociale
- CLI : Commission Locale d'Insertion
- CLAJ : Comité pour le Logement Autonome des Jeunes
- CAVA : Centre d'Adaptation à la Vie Active
- CAT : Centre d'Aide par le Travail

Dispositifs et Fonds financiers :

- FIV : Fonds Interministériel d'Intervention pour la politique des Villes
- FSE : Fonds Social Européen
- PIC Urban: Programme d'Initiative Communautaire Urbain
- FASSILD : Fonds d'Action et de Soutien pour l'Intégration et la Lutte contre les Discriminations sociales
- PDALPD : Plan Départemental d'Aide au Logement de Plus Démunis
- FSL : Fonds de Solidarité pour le Logement
- PDI : Plan Départemental d'Insertion
- RMI : Revenu Minimum d'Insertion
- PLIE : Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi
- OPAH : Opération Programmée d'Amélioration de l'Habitat
- PALULOS : Prime à l'Amélioration des Logements à Usage Locatif et à Occupation Sociale

Le PADES

Le Programme Autoproduction et Développement Social existe depuis 1996.

L'Association PADES reconnue d'Utilité Sociale a pour finalité de Promouvoir l'autoproduction comme outil de développement social et solidaire : elle accompagne des initiatives associatives et publiques qui créent les conditions d'accès des populations défavorisées au « faire soi-même ». Elle promeut l'autoréhabilitation du logement, l'autoproduction dans l'alimentaire (jardins familiaux et jardins de développement social, ateliers cuisine), l'autoproduction dans le mobilier, le transport, etc.

Pour atteindre son objectif, le PADES s'emploie à :

- Faire connaître l'intérêt de l'autoproduction pour favoriser l'émergence de nouveaux projets
- Identifier et mettre en réseau ceux qui agissent pour l'insertion : élus, bailleurs sociaux, centre sociaux, régies de quartiers, associations ...
- Réaliser des études, diagnostics et bilans, des outils de communication
- Analyser des actions pilotes
- Soutenir méthodologiquement de nouveaux projets
- Organiser des programmes d'information et de formation
- Animer des réseaux d'opérateurs, organiser des rencontres régionales ou nationales

Les travaux du PADES sont consultables sur son site : www.padesautoproduction.org

Concernant l'autoréhabilitation accompagnée on pourra notamment y télécharger les documents suivants :

- « *L'autoréhabilitation accompagnée, un outil de développement social.* » Collection « Pratiques ». Editions de la Fondation de France.
- Les travaux du groupe de travail interassociatif sur l'autoréhabilitation accompagnée
- Le présent guide sur la création de service d'accompagnement à l'autoréhabilitation du logement privé en milieu urbain

Les coordonnées du PADES : 4/6 place de Valois- PARIS 75001

- Tél/Fax : 01 42 96 22 52 - Courriel : pades-autoproduction@wanadoo.fr.

L'Association Nationale des Compagnons Bâisseurs

Le réseau national Compagnons Bâisseurs est né après la seconde guerre mondiale avec comme objectif la reconstruction de l'habitat et de la paix entre les nations. Plusieurs associations Compagnons Bâisseurs se sont créées à partir des années 60, et ont mis en œuvre différentes actions de réhabilitation basées sur le volontariat et le bénévolat au profit des personnes démunies en milieu rural. Depuis les années 80, des actions d'autoréhabilitation de logements avec des familles se développent en milieu urbain dans différentes régions à la fois.

En 2005, le réseau intervient dans plus de 15 départements et compte plus de 120 salariés.

Les associations des Compagnons Bâisseurs Bretagne, Provence, Centre, Midi-Pyrénées, Languedoc-Roussillon et Aquitaine sont respectivement créées en 1969, 1979, 1982, 1985, 2002 et 2005. Elles sont regroupées au sein de l'association nationale Compagnons Bâisseurs.

Travaillant dans une logique de solidarité et d'entraide, les associations Compagnons bâisseurs développent différentes actions auprès de personnes en difficulté. Certaines de ces actions, basées sur la participation des familles à leur chantier, visent à rendre les habitants acteurs de la réhabilitation de leur habitat. Les actions mises en œuvre concourent à plusieurs objectifs :

- Améliorer les conditions d'habiter, favoriser l'accès ou le maintien dans un logement décent, susciter des rencontres et des solidarités entre les personnes,
- Acquérir des compétences dans les métiers du bâtiment,
- Promouvoir la participation, la citoyenneté et la solidarité.

Par ailleurs, il accompagne des organismes et collectivités dans le montage de projet d'autoréhabilitation accompagnée sur leurs territoires.

Les coordonnées de l'Association Nationale des Compagnons Bâisseurs : 216 route de Lorient BP 42037-35920 Rennes - Tél/Fax : 02 99 02 60 60/02 99 02 60 70 - Courriel : cbnational@compagnonsbatisseurs.org

Courriel responsable Pôle Insertion Habitat : r.maziane@compagnonsbatisseurs.org

Retrouvez toutes les activités des Compagnons Bâisseurs sur : <http://www.compagnonsbatisseurs.org/>

Liste d'opérateurs en autoréhabilitation accompagnée

Mise à jour en novembre 2005, cette liste recense quelques structures existantes sur le territoire national, uniquement celles repérées à cette date par le PADES et la Fondation de France ; il en existe peut-être d'autres...

Ces structures ont des modes d'action divers et une expérience plus ou moins importante. Plusieurs d'entre elles participent, au moins de manière ponctuelle, au groupe de travail interassociatif sur l'autoréhabilitation accompagnée et certaines accepteraient sans doute d'échanger sur leurs pratiques avec de nouveaux porteurs potentiels.

Dans cette liste, on retrouve naturellement les services créés dans le cadre de l'expérimentation nationale qui a permis la réalisation du guide : Rénove Toit (CCAS- Ville de Perpignan -66), CASA BELLA (Armée du Salut – Ville du Havre-76), l'association ACIF (Ville les Mureaux - 78), les Compagnons Bâisseurs d'Aquitaine (Ville de Bordeaux-33).

Mosaïque

Habitat et solidarité

A.D.M.I.

Revivre

Relais Soleil

A.I.P.I.

Association Nationale Compagnons Bâisseurs

PACT ARIM Pays Basque

Compagnons Bâisseurs Aquitaine

Rénove Toit

ACIF

CASA BELLA

AVEP

HABITACTION

Association Varoise d'accueil Familial

AJENA

Néré Etchéa

Collectif d'Hébergement Varois

Œuvre hospitalière de Nuit

ADAMAL

CADIS - CRIPS

Centre social de la Reyssouze

Centre socio culturel de Chavanoz

Centres sociaux Giraudeau-Bastie