



**ICP**  
FACULTÉ  
DE SCIENCES SOCIALES  
ET ÉCONOMIQUES



# Intervention sociale et communs urbains

REGARDS CROISÉS A PARTIR DE L'OBSERVATION DU  
PROJET DES CINQ TOITS – ASSOCIATION AURORE

Mémoire de Master 2 Economie Solidaire et Logique de Marché

Directeur de mémoire : Mr Jean-Baptiste Marie

Année Universitaire 2018-2019

SIMON BOUVARD

## Remerciements

Je tiens à remercier chaleureusement toute l'équipe des Cinq Toits pour les mois enrichissants et joyeux qu'il m'a été donné de passer au cœur de cette belle expérience.

Je remercie tout particulièrement Alice Flamand pour le management juste et doux qu'elle pratique ainsi que pour sa bienveillance constante.

Merci aussi aux personnes qui m'ont accordé du temps pour des entretiens, des discussions, des éclairages.

Pour finir, j'adresse également tous mes remerciements à Monsieur Jean-Baptiste Marie pour son support et son aide dans la conception de ce travail.

## Table des matières

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Remerciements :</b> .....   | <b>2</b>  |
| <b>Introduction</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>Partie I : Intervention sociale et communs urbains : état de l'art théorico-pratique</b><br>.....                 | <b>9</b>  |
| <b>A - L'intervention sociale en France : entre théorie, idéologie et pratique</b> .....                             | <b>9</b>  |
| 1. Un secteur en mutation idéologique .....  | 9         |
| 1. Les appuis théoriques d'un nouveau paradigme.....   | 17        |
| 2. Une application difficile dans la pratique .....  | 23        |
| <b>B - Communs urbains et tiers-lieux</b> .....  | <b>27</b> |
| 1. Les caractéristiques de ces espaces.....  | 28        |
| 2. L'urbanisme transitoire.....  | 35        |
| <b>Partie II - Les Cinq Toits, une expérimentation de la rencontre entre communs urbains et travail social</b> ..... | <b>39</b> |
| <b>A - Un écosystème pensé au service du social</b> .....  | <b>40</b> |
| 1. Une dimension sociale élargie .....   | 41        |
| 2. L'écosystème de "communs" et ses liens avec les objectifs sociaux.....  | 44        |
| <b>B - De la conception à la pratique</b> .....  | <b>50</b> |
| 1. Un écosystème vertueux, mais limité, pour le travail social et ses usagers.....                                   | 51        |
| 2. Une cohérence entre les missions sociales et le projet global encore en recherche.....                            | 62        |
| <b>Partie III - Les perspectives ouvertes par l'expérience des Cinq Toits sur le travail social</b> .....            | <b>74</b> |
| <b>A - Ancrage territorial : les 5T comme organisation du seuil ?</b> .....  | <b>74</b> |
| 1. Des structures autonomes.....   | 75        |
| 2. Des structures labiles et adaptables.....   | 77        |
| 3. Des structures décentrées et ouvertes sur l'extérieur .....   | 79        |
| <b>B - Usager citoyen et autonomie émancipatrice</b> .....   | <b>81</b> |
| 1. Quel type d'empowerment aux Cinq Toits ? .....  | 82        |
| 2. Un modèle qui favorise le développement des capacités ? .....   | 84        |
| <b>C - Des lieux d'innovation sociale ?</b> .....  | <b>87</b> |
| 1. Un modèle innovant qui met en mouvement l'immobilisme du travail social .....                                     | 89        |

|   |            |
|---|------------|
| 2. L'occupation temporaire en question.....   | 91         |
| 3. De la pertinence d'une association gestionnaire pour la gestion de ce type de projet | 92         |
| <b>Conclusion.....</b>  | <b>99</b>  |
| <b>Bibliographie .....</b>  | <b>103</b> |
| <b>Annexes.....</b>   | <b>109</b> |

## Introduction

L'augmentation des inégalités, qui se caractérisent par une concentration toujours plus importante des richesses dans une part de plus en plus infime de la société et par un développement et une diversification des formes de précarités, se couple aujourd'hui à une crise de la solidarité. Outre l'effritement des valeurs solidaires et la baisse de l'investissement citoyen dans des associations ou dans des centres de socialisations (partis politiques, syndicats...) qui insufflaient un sentiment de réciprocité, cette crise se matérialise aujourd'hui de façon évidente à travers ce que certains appellent la "crise migratoire" que d'autres qualifient de "crise de l'accueil". Les politiques d'immigration actuelles, avec le durcissement des démarches de demande d'asile ou le refoulement d'individus dans des pays européens, à travers le règlement Dublin III, ou dans des pays tiers dits "sûrs", montrent que la priorité se déplace de l'aide à la sécurité. De même, la montée des partis d'extrême droite et la prégnance des inquiétudes économiques et identitaires sur la question migratoire dans les discours politiques, les médias et l'opinion publique confirment cette orientation de la pensée unique contemporaine.

Bien que la question migratoire soit particulière car génératrice de beaucoup de passions, la crise de la solidarité s'étend aussi au domaine de l'aide sociale. L'action sociale se retrouve en effet incapable de répondre aux besoins sociaux actuels et ne parvient pas à ralentir le développement des inégalités et à favoriser la cohésion sociale. Les nouveaux modèles appliqués aux structures du domaine, calqués sur le fonctionnement du marché et des entreprises marchandes, sont inefficaces pour résoudre les problèmes et engendrent une perte de sens chez les acteurs du domaine qui ne retrouvent pas dans la pratique l'éthique qui a guidé leur orientation professionnelle. De plus, le contexte économique actuel, très concurrentiel, porte atteinte à l'image de l'action sociale, souvent présentée comme coûteuse et peu efficace. Cette critique récurrente au niveau des différents gouvernements et dans l'opinion publique permet de décentrer l'attention des causes du problème en la focalisant sur les symptômes et ampute les acteurs de l'action sociale d'une certaine reconnaissance tout en minimisant la nécessité du secteur social. Cette crise s'inscrit donc dans l'inefficacité à répondre aux besoins sociaux et dans une baisse de l'importance de la valeur de solidarité dans les mentalités.

Dans le même temps, en réaction à l'expansion de l'idéologie néolibérale et à la diffusion du modèle de marché dans un nombre grandissant de pans de la société, dont celui de l'intervention sociale, des alternatives socio-économiques connotées de volontés démocratiques et communautaires se développent et expérimentent de nouvelles façons de gérer des ressources, de produire, mais aussi de faire société... Elles sont donc motivées par une intention de reprise collective du pouvoir à une échelle généralement locale.

Ces initiatives sont composées entre autres des communs et des tiers-lieux, pour lesquels l'intérêt sociétal et intellectuel ne cesse de croître. Mais, malgré le développement important de ce type d'expériences, force est de constater que celles-ci ne touchent que trop peu les principales victimes de l'exclusion. Si les communs composés dans l'espace urbain entendent répondre à des besoins, comme le manque d'accès à des locaux, ce sont rarement ceux des couches les plus défavorisées de la société.

Or, l'intérêt des expériences des Grands Voisins et des Cinq Toits réside précisément dans la tentative d'inscrire, par le biais de l'intervention et du travail social, des personnes exclues dans ces alternatives qui commencent à s'instituer. L'idée de ces projets est en effet d'installer des établissements d'aide sociale, dans les cas mentionnés des centres d'hébergement pour personnes exclues, au cœur d'un écosystème directement inspiré des communs urbains et des tiers-lieux, en associant des acteurs associatifs, publics et des organisations spécialisées dans la conception d'occupations temporaires.

Sans prétendre apporter des solutions aux crises de la solidarité et du domaine de l'action sociale, ces projets permettent d'entrevoir des perspectives qui replacent le collectif et la solidarité citoyenne au centre de l'action. En effet l'idéologie des communs peut être féconde pour repenser le lien et la cohésion sociale dans l'idée de participation et de gouvernance locale et peut donc se révéler prometteuse quant aux objectifs d'insertion sociale poursuivis par les acteurs de l'intervention sociale. Mais ces projets jouent aussi le jeu d'acteurs divers qui y placent parfois des intérêts économiques et/ou politiques, ce qui peut avoir pour effet d'en limiter la portée sociale.

Nous nous demanderons donc dans ce travail quels peuvent être les apports d'un écosystème inspiré des tiers-lieux et des communs urbains à la pratique de l'accompagnement social et aux usagers de centres d'hébergements.

Pour cela, nous nous baserons sur les deux projets cités précédemment et menés par l'association Aurore qui développent l'expérience d'inclure des structures d'hébergement dans ce type d'environnement : les *Grands Voisins*, et les *Cinq Toits*.

La construction des Grands Voisins a débuté en 2015, et le modèle instauré sur le lieu s'est développé sur le terrain dans une certaine urgence, sans réelle conception préalable, ce qui lui a souvent valu d'être comparé à la mise en place d'une mission humanitaire. Le projet des Cinq Toits, qui représente notre principal terrain d'étude pour ce travail, s'inscrit dans la suite directe des Grands Voisins. Le modèle de ce dernier a en effet été repris même si beaucoup de modifications et d'adaptations sont venues le compléter. En tant qu'objets d'analyses, ces deux projets sont donc difficilement dissociables tant les Cinq Toits a hérité des apprentissages, positifs comme négatifs, accumulés lors de l'expérience qui l'a précédé. Ainsi, la recherche d'un équilibre dans la rencontre entre le monde du travail social et un monde hybride coloré de l'univers des communs urbains et d'une mentalité proche de l'économie sociale et solidaire se réalise de façon linéaire entre ces deux sites. La cohérence est assurée par la présence dans l'équipe de personnes ayant travaillé aux Grands Voisins, ou y travaillant toujours, notamment le directeur qui occupe ce poste pour les deux sites, et par un jeu d'acteurs presque similaire dans le développement des deux projets. Dans l'analyse qui va suivre, le projet des Grands Voisins va nous aider à comprendre la conception et le fonctionnement des Cinq Toits en remplaçant l'expérience dans son contexte. De plus, la démarche y étant plus aboutie, nous nous appuierons sur celle-ci pour compléter les aspects que nous n'avons pas eu l'occasion d'observer aux Cinq Toits.

Pour appuyer ce travail de recherche, nous nous baserons tout d'abord sur une observation de six mois réalisée lors d'un stage sur le site des Cinq Toits. Le projet a pour l'instant une durée prévue de deux ans, qui a commencé en septembre 2018 avec l'installation des centres d'hébergement sur le site. La période d'observation se déroule de janvier à juillet 2019, ce qui correspond à la mise en œuvre des différents aspects de l'expérience et à la construction d'un équilibre entre ceux-ci et les missions sociales. Même si un projet d'occupation temporaire comme celui des Cinq Toits est en

permanente évolution, il convient de préciser que nous n'avons pas été amené à l'observer dans un état de complétude avancé.

Pour compléter ce travail de terrain, nous appuierons également l'analyse qui va suivre sur un jeu d'entretiens réalisés avec différents acteurs des Cinq Toits. Trois entretiens ont été tenus avec des membres de l'équipe de coordination du projet et un avec une travailleuse sociale qui officie dans un des centres d'hébergement du site. Un autre entretien avec une employée d'un centre d'hébergement d'urgence pour les demandeurs d'asile à Ivry-sur-Seine, également géré par l'association Aurore, a été réalisé afin de servir de point de comparaison entre les structures sociales intégrées aux projets des Cinq Toits et des Grands Voisins et des centres s'inscrivant dans un contexte plus classique.

Nous entamerons cette analyse par une contextualisation théorique et pratique des deux domaines qui se croisent dans les expériences étudiées : le secteur de l'aide sociale, et celui des tiers-lieux et des communs urbains. Le contexte de l'aide sociale se matérialise par un paradoxe entre les théories et l'idéologie qui imprègnent la pensée et la législation du secteur depuis une quarantaine d'années et la pratique qui reste teintée d'un certain immobilisme et dont les évolutions se retrouvent bloquées dans des injonctions contraires. Pour le domaine des tiers-lieux et des communs urbains, nous avons choisi de nous appuyer sur les champs théoriques issus de ces deux notions, qui se matérialisent souvent dans la pratique de façon similaire, afin de couvrir de façon exhaustive tous les aspects des projets étudiés.

Dans la deuxième partie, nous nous concentrerons sur une analyse et une description des terrains d'études en s'appuyant sur les observations réalisées durant notre période de stage ainsi que sur les entretiens précédemment évoqués.

Enfin, la troisième partie sera constituée des résultats de la recherche qui se basent sur un croisement entre les analyses de notre terrain d'étude et les problématiques contextuelles des domaines abordés dans la première partie du mémoire.



## **Partie I : Intervention sociale et communs urbains : état de l'art théorico-pratique**

Dans cette première partie nous allons réaliser un état de l'art théorique et pratique de deux sujets rarement confrontés, qui se retrouvent réunis dans notre cas d'étude principal. Le projet des Cinq Toits, à la suite des Grands Voisins, fait en effet le pari d'intégrer des structures d'action sociale dans un environnement inspiré par les communs urbains et les tiers-lieux. L'idée est de clarifier les enjeux actuels de ces deux domaines afin de comprendre dans quel contexte s'inscrit l'expérience observée.

Nous allons donc tout d'abord examiner les problématiques contemporaines de l'aide sociale, en nous focalisant en particulier sur le travail social, qui se retrouve coincé entre une crise de sens et d'efficacité et des mutations idéologiques censées y répondre mais dont l'application est complexifiée par l'état et le fonctionnement actuel du secteur.

Nous nous intéresserons ensuite à la conception théorique des communs urbains et des tiers-lieux, avant de nous pencher sur le développement de l'urbanisme transitoire dans lequel s'inscrit le projet des *Cinq Toits*.

### **A - L'intervention sociale en France : entre théorie, idéologie et pratique**

#### **1. Un secteur en mutation idéologique**

Depuis la fin des Trentes glorieuses le secteur de l'aide sociale est en profonde évolution. Ces mutations s'observent dans les mouvements idéologiques et théoriques qui touchent ce domaine et s'inscrivent dans un contexte social, économique et politique lui aussi en mutation.

Nous allons donc essayer de comprendre les caractéristiques de ces changements en observant tout d'abord les objectifs actuels définis par l'intervention sociale et ce qu'ils traduisent en terme de philosophie et de pratiques, avant de nous demander quelles bases théoriques servent d'appui à ces mutations.

Nos cas d'études se composent uniquement de centres d'hébergement pour personnes exclues et nous nous concentrerons sur ceux-ci dans cette partie, bien que l'évolution que nous évoquons soit observable dans d'autres champs du social comme le handicap ou la protection de l'enfance.

### *a. L'insertion, entre autonomie et citoyenneté*

Les années 80 sont marquées par l'augmentation du chômage qui entraîne de nouvelles formes de pauvreté et par la prise de conscience de l'inefficacité du modèle d'intégration économique par la croissance. Dès lors, les "politiques d'assistance" qui s'adressaient à des publics très spécifiques ne suffisent plus à gérer les besoins complexes et divers qui traversent la société et prennent rapidement un caractère d'urgence. La lutte contre l'exclusion prend peu à peu les devants dans les différents secteurs de l'aide sociale et l'objectif de l'intervention est alors centré sur "l'insertion" comme le montre la mise en place du revenu minimum d'insertion (RMI) en 1988<sup>1</sup>. Cette notion va prendre une dimension de référence qui s'étend aux différents domaines de l'action sociale.

Le Nouveau dictionnaire critique d'action sociale définit l'insertion de la manière suivante : "L'insertion devient source de citoyenneté car elle s'enracine dans un système d'échanges et de réciprocité. Elle signifie à la fois un travail de restauration et de restructuration des identités, de recomposition du réseau de relations de la personne, un nouvel ancrage dans le tissu social, un échange et un lien entre la personne et la société. L'insertion est, comme la désinsertion, une notion circulaire : c'est aussi un travail sur les composantes du système social. [...] "<sup>2</sup>.

A partir de cette définition, nous pouvons identifier deux notions à travers lesquelles il est possible d'observer les mutations idéologiques du secteur de l'intervention sociale, à savoir l'autonomie et la citoyenneté. La loi de 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale ancre le changement idéologique que nous présentons de façon législative,

---

<sup>1</sup> Lutter contre la pauvreté, Les politiques d'insertion (1980-2009). dispositifs d'insertion, minima sociaux, rmi, inclusion sociale, lutte contre l'exclusion, protection sociale, - Politiques publiques - repères - vie-publique.fr, 2009. [en ligne]. [Consulté le 16 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/politiques-insertion/lutte-pauvrete/>

<sup>2</sup> BARREYRE, Jean-Yves et BOUQUET, Brigitte, 2006. Nouveau dictionnaire critique d'action sociale. Paris : Bayard Jeunesse. ISBN 978-2-227-47634-9.

puisqu'elle "entend promouvoir l'autonomie, la protection des personnes et l'exercice de leur citoyenneté"<sup>3</sup>.

Ces deux termes, interdépendants dans la pensée comme dans la pratique, sont en effet fondateurs des évolutions philosophiques, législatives et institutionnelles qui nous concernent.

### **L'autonomie**

L'autonomie est une notion qui a traversé le champ de l'action sociale dans la deuxième moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, à travers notamment les mouvements communautaires nord-américains et l'éducation populaire en France<sup>4</sup>. Mais sa démocratisation dans le champ social est aussi corrélée à une mutation sociétale et anthropologique globale depuis les années 80 qui est celle de l'évolution de l'individualisme postmoderne. Les discours politiques et économiques contemporains érigent l'autonomie individuelle en valeur, s'imprégnant des critiques du capitalisme de la fin des années 60. Ainsi, la société contemporaine aurait été amenée "à reconnaître la validité de l'exigence d'autonomie, et même à en faire une valeur absolument centrale du nouvel ordre industriel, cela non seulement en faveur de ceux qui la réclamaient, les ingénieurs et les cadres diplômés des grandes écoles, mais aussi en faveur de ceux qui ne la réclamaient pas, c'est-à-dire les ouvriers"<sup>5</sup>. Cette montée en puissance de l'autonomie individuelle se retrouve aussi dans la pensée et dans la pratique de l'intervention sociale.

Ainsi, l'autonomie devient la finalité de l'action sociale pour la majorité des publics et le levier premier de l'insertion.

### **De la prise en charge à l'accompagnement**

Dans la pensée de l'intervention sociale, la notion d'autonomie traduit un changement de mentalité qui peut s'observer dans les évolutions du champ lexical du secteur.

---

<sup>3</sup> La loi 2002 dans le social, [sans date]. [en ligne]. [Consulté le 17 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://metiers.action-sociale.org/pratiques/loi-2002-medico-social>

<sup>4</sup> BIEWENER, Marie-Hélène Bacqué et Carole, 2015. *L'empowerment, une pratique émancipatrice ?* [en ligne]. La Découverte. [Consulté le 17 juillet 2019]. ISBN 978-2-7071-8634-8. Disponible à l'adresse : <https://www-cairn-info-s.studeo.icp.fr/l-empowerment-une-pratique-emancipatrice--9782707186348.htm>

<sup>5</sup> BOLTANSKI, Luc et CHIAPELLO, Ève, 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*, p. 266. Paris, France : Gallimard. ISBN 978-2-07-074995-9.

L'apparition du terme "d'accompagnement" est particulièrement significative de cette mutation idéologique. Hérité du médico-social (l'accompagnement de fin de vie), il apparaît dans le champ lexical du social à la fin des années 80 dans le contexte de la montée de l'exclusion et est aujourd'hui universellement adopté par les différents acteurs. Auparavant, les termes de "suivi" et de "prise en charge" étaient utilisés pour parler de travail social. Nous pouvons noter que ces termes connotent une idée de contrôle, de surveillance pour le suivi, et de charge, dans le sens de poids, de "prendre sous sa responsabilité", pour la prise en charge. L'accompagnement sous-entend quant à lui une horizontalité, une idée de compagnonnage qui laisse place à l'autonomie<sup>6</sup>.

A travers cette évolution lexicale, on peut observer une rupture avec un modèle social ancré dans une philosophie de l'assistanat, qui essayait avant tout de compenser des situations difficiles en intervenant principalement sur les conséquences de celles-ci. De même, les termes d'accompagnement et d'autonomie sous-entendent une évolution de la place de l'utilisateur dans l'action d'aide sociale. L'objectif de la loi 2002-2 est d'ailleurs de "mettre l'utilisateur au cœur du dispositif"<sup>7</sup>. Cela s'observe aussi dans le passage d'un état providence à un état social actif. L'état social actif est défini comme une évolution de l'état providence suite à son incapacité à faire face à l'augmentation et à la diversification des précarités. Il est censé s'adapter aux contraintes concurrentielles de la mondialisation. En effet, cette approche entend dépasser l'idée d'assistanat par "l'activation" des utilisateurs qui étaient passifs et assistés et qui deviennent acteurs de leur accompagnement.

La réalisation de ces objectifs requiert des changements dans la conception et la pratique du travail social qui vont nécessiter l'individualisation du traitement des utilisateurs, ainsi que leur responsabilisation, mais aussi un nécessaire ancrage territorial de cette aide.

### **Individualisation de l'accompagnement, responsabilisation et ancrage territorial au service de l'objectif d'autonomie**

Ainsi, l'objectif d'autonomisation nécessite de placer la personne au cœur de l'accompagnement. Pour cela il faut prendre en compte sa situation, mais aussi les

---

<sup>6</sup> KERTUDO, Pauline et VANONI, Didier, 2014. Politiques sociales, action sociale, travail social : revue de questions pour une prospective. *Recherche sociale*. 2014. Vol. N° 211, n° 3, pp. 6-23.

<sup>7</sup> ENNUYER, Bernard, 2005. Le droit des utilisateurs. *Gerontologie et société*. 2005. Vol. 28 / n° 115, n° 4, pp. 13-28.

contours de sa personne, à savoir son histoire, ses compétences, ses projets... Il devient alors essentiel d'individualiser l'accompagnement pour permettre aux usagers de devenir "actifs" et de co-construire leur projet. Cela nécessite donc le passage d'un "faire pour" à un "faire avec" dans l'application du travail social.

L'autonomie se traduit également par la responsabilisation des usagers qui se concrétise dans la pratique par la notion de contrat, que l'on observe notamment avec l'apparition des contrats d'insertion dans les années 80. Ainsi, il est attendu quelque chose de l'utilisateur sous la forme d'un engagement réciproque, à savoir la proposition de dispositifs d'insertion d'un côté et la participation active et l'utilisation de ces dispositifs de l'autre. La responsabilisation est donc considérée comme un levier qui va favoriser le développement de l'autonomie. "Le contrat devient un outil d'action sociale. Il nécessite un dialogue, l'élaboration d'un projet, la prévision des moyens à mettre en place pour le réaliser, un échéancier et l'évaluation"<sup>8</sup>.

Enfin, l'objectif d'autonomie nécessite d'ancrer l'accompagnement dans le local. L'insertion demande en effet d'avoir des échanges satisfaisants avec l'environnement local, et donc aux structures d'accompagnement d'être elles-mêmes en lien avec leur environnement proche. L'idée est de rendre accessible à l'utilisateur cet écosystème local afin de favoriser son insertion. "L'action partenariale au plus près des territoires et des personnes" est d'ailleurs l'un des trois axes d'intervention du plan pluriannuel contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale de 2013<sup>9</sup>. Roland Janvier insiste sur la nécessité de déployer des "organisations de seuil"<sup>10</sup>. Ce sont des organisations qui se décentralisent d'elles-mêmes pour construire une interdépendance avec l'environnement local et où les "seuils" vont, en facilitant les interactions sociales, permettre à l'utilisateur de gagner en autonomie et ainsi favoriser son insertion.

Nous pouvons donc constater, à travers l'objectif d'autonomie prôné par l'intervention sociale, que la vision idéologique de l'utilisateur est passée d'une personne pour laquelle il

---

<sup>8</sup> BARREYRE, Jean-Yves et BOUQUET, Brigitte, 2006. Op. Cit.

<sup>9</sup> Compte rendu du Conseil des ministres du 13 avril 2016, [sans date]. *Gouvernement.fr* [en ligne]. [Consulté le 17 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.gouvernement.fr/conseil-des-ministres/2016-04-13/le-plan-pluriannuel-contre-la-pauvrete-et-pour-l-inclusion-s>

<sup>10</sup> Inventer de nouveaux modèles d'organisation en action sociale | Roland JANVIER, 2014. *Roland JANVIER - Travail social - Ouvrages, articles et écrits divers* [en ligne]. [Consulté le 21 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.rolandjanvier.org/droit-usagers/633-inventer-de-nouveaux-modeles-dorganisation-en-action-sociale-31-01-2014/>

est nécessaire de compenser une certaine situation à un acteur à part entière de la relation d'aide qui s'en trouve elle-même modifiée. La notion d'insertion amène aussi à repenser la place de l'accompagnement dans la société donc, par-là, celle des structures d'aide sociale.

Ces fins et ces moyens sont intrinsèquement liés à l'objectif de développement de la citoyenneté, qui est lui-même un pan essentiel de l'émancipation par l'autonomie.

### ***b. L'utilisateur-citoyen***

Si l'insertion nécessite un lien et des échanges entre l'utilisateur et la société, la citoyenneté en devient une fin et un levier. En effet, la participation à l'espace public est perçue comme une "condition(s) nécessaire(s) à la construction de l'identité individuelle"<sup>11</sup>, donc comme un phénomène d'individuation réciproque entre l'utilisateur et le collectif. L'apparition de la citoyenneté dans le lexique de l'action sociale traduit une volonté démocratique plus importante, qui se retrouve dans la société, mais aussi ce dessein d'activation des utilisateurs.

La notion d'utilisateur-citoyen est primordiale dans la loi 2002-2. Cette dernière met l'accent sur deux vecteurs pour assurer et favoriser la citoyenneté chez les bénéficiaires de l'action sociale : l'accès au droit et la participation.

#### **L'accès aux droits**

La reconnaissance des utilisateurs comme sujets, munis de droits à l'origine du modèle caritatif, s'est construite progressivement. Le droit des utilisateurs a émergé parallèlement à la considération de l'individu et la formalisation de ses droits et devoirs dans les rapports collectifs et dans les organisations. Deux lois ont officialisé l'importance accordée à l'accès au droit dans la relation d'accompagnement social.

La première est la loi d'orientation de 1998 relative à la lutte contre les exclusions. Le postulat de cette loi est le déficit d'accès au droit pour les personnes exclues ; elle vise

---

<sup>11</sup> Évolutions des principes d'intervention et des pratiques professionnelles des travailleurs sociaux. [en ligne]. [Consulté le 17 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.sas-revue.org/41-n-7/dossiers-n-7/actes-n7/114-evolutions-des-principes-d-intervention-et-des-pratiques-professionnelles-des-travailleurs-sociaux#emergence-de-nouvelles-configurations>

donc à mettre en œuvre des dispositifs qui vont leur permettre de garantir cette accessibilité<sup>12</sup>.

La seconde est la loi 2002-2, que nous avons déjà évoquée, qui tend à renforcer le droit des usagers. Cette loi définit ainsi de nouvelles mesures contraignantes visant à atteindre cet objectif comme un livret d'accueil et une charte énonçant les droits et présentant la structure, un contrat de séjour qui formalise les obligations mutuelles et l'accès à une personne ressource devant aider l'utilisateur à faire valoir ses droits. Le droit à la participation, sur lequel nous reviendrons, a été entériné par cette loi avec l'obligation de mettre en place un Conseil de vie social (CVS), ou d'autres instances participatives, qui doivent permettre aux usagers d'être consultés et entendus, notamment sur des sujets réglementaires.

La reconnaissance et l'officialisation du droit des usagers entre évidemment dans la logique de responsabilisation et d'autonomie ; il convient d'ailleurs de souligner que la contractualisation des relations d'accompagnement s'est faite en parallèle d'un ancrage officiel du droit des usagers. Mais, à travers cela, il est possible encore une fois de remarquer l'importance accordée à la personne dans l'accompagnement, et cela est une illustration concrète de la volonté de la remettre au centre des dispositifs, d'inscrire le travail social dans l'espace de la personne. De plus, l'enjeu des réformes du social n'est pas seulement celui d'une rationalisation budgétaire, mais aussi celui d'une considération démocratique de la personne qui fait plus que sens dans l'action sociale. Cette considération se retrouve grandement dans la volonté de participation des usagers.

## **La participation**

La participation des usagers dans l'intervention sociale peut prendre plusieurs formes. Il est déjà judicieux de la séparer en deux dimensions qui vont impacter différemment les usagers : la dimension individuelle et la dimension collective.

La dimension individuelle consiste à faire de l'utilisateur le co-créateur de son projet, afin qu'il rentre réellement dans un compagnonnage avec son interlocuteur professionnel. L'utilisateur participe ainsi à la définition de son projet, il est évaluateur de ses besoins et il

---

<sup>12</sup> Loi d'orientation du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions - Le site du CNLE. [en ligne]. [Consulté le 17 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.cnle.gouv.fr/loi-d-orientation-du-29-juillet.html>

oriente lui-même son “parcours de vie”<sup>13</sup>. Un “travail sur soi” lui donc est demandé. Cette participation entend répondre à la nature hétérogène de la précarité contemporaine ainsi qu’au besoin de reconnaissance grandissant des individus (corollaire à l’autonomie). Dans la pratique, cela implique que tous les aspects de la personne doivent être pris en compte, et qu’une attention particulière doit être accordée à ses demandes et à ses besoins. Le professionnel doit aussi rendre accessible les différentes demandes de l’usager et lui fournir les outils pour mener à bien son projet<sup>14</sup>, dont les droits font évidemment partie.

La dimension collective peut se concevoir sur deux niveaux : celui de la structure d’hébergement, et un niveau plus global prenant en compte les politiques sociales et la collectivité à toutes ses échelles. La loi 2002-2, dans son objectif de recentrer l’accompagnement sur l’usager, rend obligatoire la mise en œuvre d’espaces participatifs et consultatifs dans les structures d’hébergement, comme le Conseil de vie sociale. Ces espaces portent sur “l’élaboration et la modification du règlement de fonctionnement de l’établissement ou du service ou du lieu de vie et d’accueil ; et sur le projet d’établissement ou de service ou du lieu de vie et d’accueil”, selon l’article D. 311-26 du Code de l’action sociale et des familles<sup>15</sup>. Ainsi, les usagers peuvent s’approprier un rôle de citoyen à l’intérieur même de leur structure d’hébergement et influencer sur leur projet individuel en s’investissant collectivement.

Enfin, dans un souci de prise de pouvoir réel des usagers et de cohérence entre les politiques sociales et les réalités quotidiennes de ceux-ci, il existe une volonté marquée de les faire participer à la construction de ces politiques. C’est d’ailleurs l’une des ambitions de l’axe constitutif concernant la place des usagers du plan pluriannuel de 2013 contre la pauvreté et pour l’inclusion sociale<sup>16</sup>

La participation est sans doute le point de jonction de tous les aspect évoqués ci-dessus, le levier qui va favoriser tous les autres. Elle permet en effet de travailler sur l’autonomie et la responsabilisation, sur l’individualisation de l’accompagnement, sur son ancrage territorial et sur le rapprochement entre l’usager et ses droits. Elle est l’accomplissement

---

<sup>13</sup> Inventer de nouveaux modèles d’organisation en action sociale, Roland JANVIER, 2014. Op. cit.

<sup>14</sup> KERTUDO, Pauline et VANONI, Didier, 2014. Op. cit.

<sup>15</sup> *Code de l’action sociale et des familles - Article D311-26.*

<sup>16</sup> DUCRETTET, Guy, 2016. La participation des usagers dans la construction des politiques sociales : un chambardement dans un jeu d’acteurs ? *Empan*. 6 juin 2016. Vol. n° 102, n° 2, pp. 130-134.



de la nouvelle place de la personne dans le cadre de son accompagnement, de la relation plus horizontale devant s'établir avec le travailleur social et de l'idée d'activation. Pour beaucoup d'auteurs comme Marie Hélène Bacquier<sup>17</sup>, la participation est l'outil premier de l'accès à une autonomie émancipatrice ainsi qu'à une appropriation individuelle et collective du lieu de vie et de la société et peut donc être étendue à l'insertion.

Cette évolution idéologique entraîne ainsi une conception nouvelle du travail social, qui peut être considérée comme un nouveau paradigme au vu la rupture qu'elle impose à la conception classique dans la relation d'accompagnement, dans le rôle des professionnels du secteur et dans la vision de l'utilisateur. Ces considérations, ainsi que les prescriptions pratiques qui en découlent, se retrouvent dans des théories souvent sollicitées par les acteurs du domaine pour penser la mise en pratique de ces changements et d'une action sociale émancipatrice, démocratique et respectueuse de la personne.

## 2. Les appuis théoriques d'un nouveau paradigme

Le changement idéologique présenté fait grandement écho à une notion qui traverse l'action sociale dans les pays occidentaux depuis les années 70. Ce concept est prégnant dans les discours du secteur et nous pouvons établir de nombreux parallèles entre les nouveaux objectifs, les nouvelles conceptions et préconisations décrites précédemment et les différentes théories de l'empowerment.

Nous allons tout d'abord observer ces influences, puis nous intéresser au caractère polysémique de cette notion avant de voir comment il est possible d'assurer un réel projet d'émancipation par ce courant de pensée.

### *a. L'empowerment comme base de la vision contemporaine de l'intervention sociale*

L'empowerment, généralement traduit en français par "pouvoir d'agir", est une théorie permettant à des collectifs ou des individus de développer la capacité d'assurer un contrôle sur les changements qui les touchent. Le terme désigne à la fois le pouvoir

---

<sup>17</sup> BACQUÉ, Marie-Hélène et BIEWENER, Carole, 2015. *L'empowerment, une pratique émancipatrice ?* [en ligne]. La Découverte. [Consulté le 17 juillet 2019]. ISBN 978-2-7071-8634-8. Disponible à l'adresse : <https://www-cairn-info-s.studeo.icp.fr/1-empowerment-une-pratique-emancipatrice--9782707186348.htm>

permettant de conditionner son existence de la façon qui est jugée souhaitable, et le travail individuel ou collectif qui permet de l'atteindre : "Il peut désigner autant un état (être empowered) qu'un processus, cet état et ce processus étant à la fois individuels, collectifs et sociaux ou politiques – même si, selon les usages de la notion, l'accent est mis sur l'une de ces dimensions ou au contraire sur leur articulation. Cela implique une démarche d'autoréalisation et d'émancipation des individus, de reconnaissance des groupes ou des communautés et de transformation sociale"<sup>18</sup>.

Les similitudes avec l'idéologie décrite dans la première partie se retrouvent dans les objectifs de l'application de l'empowerment. Une émancipation par l'autonomie est effectivement recherchée pour les destinataires de l'action ; celle-ci correspond à une liberté réelle sur son projet de vie et sur le contexte qui l'influence. Le processus d'empowerment demande donc une participation à l'élaboration de son accompagnement, ainsi qu'une participation collective, permettant notamment une reconnaissance et une amélioration de l'estime de soi, et politique (pour influencer sur son environnement), qui rejoint l'idée de citoyenneté évoquée dans la partie précédente<sup>19</sup>. Cela passe par une prise en compte de la subjectivité et des aspirations des destinataires, donc une relation horizontale avec les intervenants. Mais cette participation nécessite aussi des possibilités d'accès à l'environnement direct, donc un ancrage de l'action dans son territoire local<sup>20</sup>.

Nous pouvons donc constater, par cette brève description, la proximité entre ces théories et l'idéologie contemporaine de l'intervention sociale. Mais l'empowerment est une notion polysémique qui ne se stabilise pas réellement au fil du temps et se teinte dans ses utilisations de pensées diverses dont les effets sur les personnes et les collectifs peuvent se révéler drastiquement différentes.

---

<sup>18</sup> BACQUÉ, Marie-Hélène et BIEWENER, Carole, 2015. Op. cit, p6.

<sup>19</sup> L'empowerment en travail social. Perspectives, enseignements et limites. [en ligne]. [Consulté le 22 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.sas-revue.org/34-n-6/dossiers-n-6/87-l-empowerment-en-travail-social-perspectives-enseignements-et-limites#Perspective-capabilits>

<sup>20</sup> Le Bossé, Y. (2003). De l'« habilitation » au « pouvoir d'agir » : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment. *Nouvelles pratiques sociales*, 16 (2), 30-51. <https://doi.org/10.7202/009841ar>

### ***b. L'empowerment, un terme polysémique***

Marie-Hélène Bacqué et Carole Biewener, dans leur ouvrage *“L'Empowerment, une pratique émancipatrice ?”* (2013) proposent une typologie en trois modèles permettant de catégoriser les différentes utilisations du terme. Cette catégorisation différencie à la fois la conception du pouvoir, ses finalités (que l'émancipation recherchée soit individuelle, collective ou politique), les méthodes d'application et le rôle des intervenants envers les destinataires. Les auteures nomment ces trois “idéaux-types” : modèle radical, modèle social-libéral et modèle néolibérale.

#### **Le modèle radical**

Issu des mouvements féministes et communautaires, ce modèle a pour finalité de permettre à des individus ou à des groupes opprimés de sortir d'une inégalité économique et politique en opérant une transformation sociale. Cela passe par un travail pédagogique de conscientisation à travers lequel il devient possible pour la personne de comprendre l'oppression qui agit sur elle et qui limite son pouvoir sur elle-même et sur la société (comme le dépassement des conceptions androcentriques pour le féminisme). Cette conscientisation, qui sous-entend déjà la participation à un processus d'éducation populaire, doit se coupler à des actions des individus et des collectifs auprès des centres de pouvoir pour accomplir la visée transformatrice tout en développant les identités individuelles (avec donc une visée d'émancipation individuelle).

Ce modèle est donc pourvu d'une forte dimension collective et politique. Pour les auteures, si le projet est une transformation sociétale, il est essentiel de lier l'émancipation individuelle à ces deux dimensions<sup>21</sup>.

#### **Le modèle social-libéral**

Ce modèle, qui est le plus proche de l'idéologie définie plus haut, légitime “le rôle de l'État et des politiques publiques pour la promotion des droits civiques et pour la diminution des inégalités sociales et économiques”<sup>22</sup>. L'aspect politique s'entend donc ici comme la possibilité pour les destinataires d'influencer leur contexte social et politique. L'émancipation, surtout individuelle, parfois collective, vise structurellement la

---

<sup>21</sup> BACQUÉ, Marie-Hélène et BIEWENER, Carole, 2015. Op. cit. p.140

<sup>22</sup> *Ibid.* p. 6.

réduction de la pauvreté et des inégalités. Au niveau individuel cela passe par une participation sociale et collective, ainsi que par un travail sur l'estime de soi et sur la reconnaissance de ses capacités d'actions permettant de développer un contrôle personnel sur sa vie.

L'idée d'autonomie apparaît ici comme la capacité à comprendre et contenter ses besoins, ainsi qu'à atteindre les ressources nécessaires à l'accomplissement de ce que l'on considère bon individuellement ou collectivement.

L'approche par les capacités développée par Amartya Sen, que nous étudierons dans la partie suivante, peut être considérée comme faisant partie du modèle social-libéral de l'empowerment.

### **Le modèle néolibéral**

La considération de l'idée de pouvoir dans ce modèle se caractérise par la finalité d'accès aux marchés du travail et de la consommation en acquérant la capacité de réaliser des choix rationnels et efficaces dans le sens de la représentation théorique de l'*homo economicus*<sup>23</sup>.

Le moyen de lutter contre la pauvreté consiste donc à rendre performantes les personnes en situation de précarité pour leur permettre de s'insérer dans la concurrence généralisée. La responsabilisation et l'autonomie sont considérées comme une adaptation aux normes sociales du marché et au développement de compétences d'autorégulation et d'autoévaluation. La dimension de ce modèle est purement individuelle.

Ainsi, le champ lexical de l'empowerment est utilisé pour décrire plusieurs idéologies d'interventions sociales. Les auteures précisent que ces trois modèles ne sont jamais purs dans la pratique ; mais, pour elles, "le succès de la notion dans l'intervention sociale comme dans le développement international s'est accompagné de l'affaiblissement, voire de l'abandon, des dimensions sociales et parfois collectives au profit de démarches [...] personnelles"<sup>24</sup>, alors même qu'elles considèrent les aspects politiques et collectifs essentiels à une transformation sociale porteuse d'émancipation individuelle.

---

<sup>23</sup> *Ibid.* p. 141.

<sup>24</sup> *Ibid.* p. 144

La notion même d'autonomie est polysémique, et l'ériger en objectif de l'intervention sociale peut se traduire comme un réel projet d'émancipation tenant compte de la personne ou du groupe et de leurs aspirations mais aussi un projet de normalisation traversé par des injonctions moralisatrices et par une vision de la responsabilisation qui serait synonyme d'accès aux ressources conditionné par une conformité aux attentes des autorités<sup>25</sup>.

Nous allons ainsi essayer de comprendre quelles doivent être les modalités d'application de ces théories, par extension du nouveau paradigme de l'intervention sociale, qui permettraient d'assurer une autonomie émancipatrice.

### *c. L'exemple des capacités pour une intervention sociale émancipatrice*

Pour Jean Michel Bonvin<sup>26</sup>, les travaux d'Amartya Sen sur les capacités pourraient proposer des pistes pour éviter que l'intervention sociale, sous couvert d'insertion, ne devienne un outil de normalisation et de contrôle social. Les capacités sont les possibilités d'un individu de choisir les fonctionnements (qui sont ses actions effectives) qu'il estime et juge bon pour lui <sup>27</sup>.

Dans cette approche, l'accès aux ressources ne suffit pas au développement du pouvoir d'agir. Pour que les ressources auxquelles a accès un individu deviennent des capacités, il faut que ses compétences et connaissances personnelles lui permettent d'utiliser ces ressources auxquelles. Le contexte sociopolitique dans lequel il évolue, ainsi que son environnement, doivent aussi lui laisser la possibilité d'utiliser ces ressources comme il l'entend. C'est ce que Sen appelle les facteurs de conversion. Pour réellement développer le pouvoir d'agir des bénéficiaires, l'intervention sociale doit donc permettre l'accès aux ressources tout en créant les facteurs de conversion qui vont les rendre utilisables. D'où la nécessité d'un ancrage territorial effectif.

Mais cela ne suffit pas, selon Jean Michel Bonvin, à assurer la liberté réelle visée par Sen. Pour lui, il ne faut pas que l'accès effectif aux ressources soit assuré sous réserve de

---

<sup>25</sup> Un nouvel objectif pour les politiques de solidarité : le développement des capacités : Millenaire 3, Société, [sans date]. [en ligne]. [Consulté le 22 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.millenaire3.com/ressources/un-nouvel-objectif-pour-les-politiques-de-solidarite-le-developpement-des-capabilites>

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Amartya Sen et les capacités - Projet BaSES, [sans date]. [en ligne]. [Consulté le 22 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <http://wp.unil.ch/bases/2013/07/amartya-sen-et-les-capabilites/>

conditionnalités qui vont limiter les possibilités de choix des individus. Cela implique de ne pas imposer de choix aux bénéficiaires, comme l'acceptation d'un emploi pour continuer à bénéficier des prestations, mais de leur laisser l'espace et le temps de développer leurs aspirations réelles. Cela nécessite donc de vraiment prendre en compte les envies et les besoins de la personne et de replacer l'accompagnement dans une logique ascendante pour "ne pas chercher à imposer des fonctionnements spécifiques".

Ainsi, le travail social doit développer le pouvoir d'agir des bénéficiaires en augmentant les possibilités de choix disponibles et atteignables, dans tous les domaines, et favoriser une participation qui ne permettra pas de les contraindre à réaliser des choix imposés ; cela en considérant qu'une participation adéquate permet d'augmenter les opportunités réelles.

Sinon, l'intervention sociale ne se contente que de subvenir aux besoins physiologiques des personnes en les plaçant dans une voie d'insertion toute tracée et ne permet donc pas le développement d'une autonomie émancipatrice.

Nous voyons ainsi que se pencher sur les théories qui inspirent les évolutions idéologiques du secteur social permet de se questionner sur les aspirations réelles de ces dernières. Dans la mesure où nous considérons que leurs finalités se colorent bien d'une autonomie individuelle émancipatrice, et d'une véritable volonté démocratique, cela donne aussi la possibilité d'observer l'importance des changements à réaliser.

La prise en compte des bénéficiaires dans la relation d'accompagnement (de la personne dans son ensemble), l'individualisation de l'accompagnement, la participation collective et politique, l'accès à l'environnement local... Tout ce qui caractérise ce changement de paradigme demande l'émergence de nouvelles configurations du travail social. Ce renouveau nécessaire exige autant une refonte des politiques globales, que des innovations dans les pratiques de terrain. L'innovation elle-même demande du temps et des moyens, ainsi qu'un certain espace laissé à l'expérience, à l'inattendu, à l'échec.

Mais les volontés et les préconisations que nous avons évoquées ici peinent à se mettre en place dans le paysage social français et celui-ci, tout en évoluant, ne permet pas leur émergence.

### 3. Une application difficile dans la pratique

En dépit des lois et des nombreuses discussions et orientations et malgré une volonté démocratique évidente, l'intervention sociale française a jusqu'ici échoué à réaliser les changements profonds que nous avons présentés dans les parties précédentes. Les évolutions sont partielles et parfois contraires à l'insertion par une autonomie émancipatrice. Ainsi, si les outils introduits par la loi 2002-2 ont pour leur majorité été déployés (comme le livret d'accueil, la charte des droits et liberté...), il n'y a pas eu de réelle modification de la place de l'utilisateur dans les dispositifs d'aide.

De plus, le constat d'échec partagé des systèmes d'hébergement et des politiques d'insertion<sup>28</sup> rend encore plus évident la nécessité d'une refonte de l'organisation et des pratiques du travail social<sup>29</sup>.

Nous allons voir par la suite que le contexte de l'intervention sociale en France, ainsi que les systèmes d'organisations qui ont été introduits limitent grandement les évolutions vers une réelle prise en compte de la personne qui favoriserait sa liberté et sa citoyenneté.

#### a. Faire plus avec moins

Deux évolutions contextuelles majeures mettent en tension l'intervention sociale en France. La première est la baisse constante du budget des structures du secteur qui conduit sur le terrain à une diminution significative des moyens humains et matériels. La seconde est relative à une augmentation quantitative des besoins de prestations sociales qui se couple à une diversification des profils et des situations des usagers, avec notamment l'arrivée massive de migrants et le vieillissement d'une partie des exclus<sup>30</sup>. Cette situation s'intensifie aussi avec la complexification des démarches administratives et juridiques auxquelles doivent faire face les travailleurs sociaux, ainsi qu'avec une augmentation de leurs missions (comme l'animation d'espaces de participations, l'autoévaluation...).

---

<sup>28</sup> L'hébergement d'urgence sous forte tension : sortir de la gestion dans l'urgence. [en ligne]. [Consulté le 23 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : [http://www.senat.fr/rap/r16-193/r16-193\\_mono.html#toc94](http://www.senat.fr/rap/r16-193/r16-193_mono.html#toc94)

<sup>29</sup> Évolutions des principes d'intervention et des pratiques professionnelles des travailleurs sociaux. Op. cit.

<sup>30</sup> *Ibid.*

Ces deux dimensions mettent en tension la pratique de l'intervention sociale qui se retrouve coincée dans l'injonction paradoxale de "faire plus avec moins", ce qui se traduit dans les réalités de terrain par un sous-effectif chronique et une sous-qualification des professionnels par rapport aux besoins qu'ils rencontrent. Ce contexte s'accroît également du fait de la situation actuelle du parc d'hébergement qui se retrouve saturé à cause d'un taux de rotation faible et d'une insuffisance de solutions à la sortie qui placent les centres d'hébergement dans un état d'urgence permanent. Ce manque de temps et de moyens, ainsi que la situation d'urgence quotidienne à laquelle doivent faire face les travailleurs sociaux, ne leur laissent pas l'espace nécessaire à l'expérimentation qui pourrait conduire à de nouvelles pratiques ou à d'autres innovations. Ce contexte provoque aussi une lassitude des professionnels du secteur, accentuée par le manque de reconnaissance et des attaques publiques chroniques contre le travail social, qui ne favorisent pas leur créativité. Il rend également très difficile la prise en compte de la personne dans l'accompagnement mais aussi dans la structure d'accueil. Ainsi, la participation des usagers est fortement limitée et les établissements peinent à créer des instances collectives significatives. Ce constat s'observe encore dans la place de l'utilisateur dans l'accompagnement. Le nombre important de suivis assurés par les travailleurs sociaux ne leur laisse pas le temps de développer une relation horizontale qui laisserait une réelle liberté à la personne dans l'élaboration de son projet. Ce manque de temps pousse les professionnels dans un rôle de gestionnaire de dossiers qui ne permet pas la prise en compte de la personne et un accompagnement véritablement personnalisé<sup>31</sup>. Dans le même sens, l'objectif d'ancrage territorial est difficilement atteignable tant les réalités quotidiennes rencontrées par les travailleurs sociaux les éloignent d'un potentiel travail de recherche de partenariats locaux.

---

<sup>31</sup> La notion d'empowerment peut-elle enrichir le travail social ? | larevue.cfdtcadres.fr, [sans date]. [en ligne]. [Consulté le 23 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.larevuecadres.fr/la-notion-d%E2%80%99empowerment-peut-elle-enrichir-le-travail-social%C2%A0#re4no20>



### *b. La nouvelle gestion publique peu compatible avec l'évolution vers un nouveau paradigme*

L'intervention sociale se trouve depuis plusieurs années en prise avec des transformations qui viennent modifier la gestion et l'organisation des structures sociales, des politiques sociales, mais aussi les pratiques de terrain.

L'idée d'efficacité et de modernisation qui a justifié la mise en place de la nouvelle gestion publique traverse aujourd'hui tout l'appareil social. Mais la logique gestionnaire, et la politique du chiffre qui en découle, empêchent une prise en compte de l'utilisateur qui pourrait permettre son émancipation et produit un écart grandissant entre les cercles décisionnaires et les réalités de terrain.

Tout d'abord, le souci d'efficacité a entraîné une culture de la performance qui vient bouleverser les pratiques du travail social avec "l'arrivée dans les services d'une logique de quantification, de suivi des mesures, de rationalisation du temps et de l'action"<sup>32</sup>. Ces logiques limitent grandement la liberté réelle laissée aux usagers dans la construction de leur parcours de vie et a pour effet de leur imposer des choix et des comportements au nom d'une activation rapide. Pour l'insertion professionnelle par exemple, cette efficacité repose sur l'adaptation des usagers à la demande du marché du travail. Cela, en posant des conditions à l'accès aux prestations, comme l'obligation d'accepter un emploi, qui, sous couvert de responsabilisation, ne laissent pas la place à une réelle liberté de la personne vis-à-vis de son propre parcours.

Ensuite, les logiques protocolaires, en voulant rationaliser l'action, ont aussi pour effet de la rigidifier et de la normaliser<sup>33</sup>. Elles débouchent sur des directives et des dispositifs imposés par le haut qui sont déconnectés des réalités de terrain et des besoins réels des publics ciblés. Il devient donc difficile d'individualiser l'accompagnement et de l'adapter au contexte local.

Le fonctionnement par appels d'offres va aussi orienter les actions et les publics visés en amont en "ne tenant pas compte des réalités concrètes de redéploiement de la précarité sur les terrains d'intervention des travailleurs sociaux"<sup>34</sup>. Dans le même sens, la logique de quantification et d'évaluation oblitère une pratique qualitative nécessaire à

---

<sup>32</sup> Évolutions des principes d'intervention et des pratiques professionnelles des travailleurs sociaux. Op. cit.

<sup>33</sup> *Ibid.*

<sup>34</sup> *Ibid.*

l'adaptation de l'accompagnement en fonction de la personne tout en favorisant la mise en œuvre de dispositifs exécutifs normalisés auxquels sont soumis les travailleurs sociaux. Les institutions se concentrent ainsi plus sur ces dispositifs que sur les besoins et aspirations des bénéficiaires<sup>35</sup>.

En plus de ces contraintes, qui limitent grandement la prise en compte de la personne dans l'accompagnement, ces changements induisent une rigidité et une dépendance des structures d'intervention sociale qui vont bloquer les expérimentations pratiques et donc l'innovation. Pour Roland Janvier, les associations font preuve d'un "isomorphisme institutionnel" par lequel elles s'imprègnent de la culture étatique en perdant leur dimension politique et développant une "dépendance forte aux dispositifs technocratiques qui leur apportent à la fois l'autorisation de conduire leurs actions et les subsides nécessaires"<sup>36</sup>. L'action est donc normalisée, et les structures perdent leur potentiel critique qui pourrait leur permettre de tester de nouvelles modalités d'intervention. Les associations importent aussi des modèles d'organisation des entreprises marchandes, ce qui renforce la standardisation "là où il y aurait besoin de libérer des initiatives les plus diverses possibles"<sup>37</sup>.

Ainsi, le changement de paradigme laissant plus de place à l'usager et cherchant à favoriser son autonomie est rendu difficile par le contexte actuel de l'intervention sociale qui limite grandement les moyens des établissements tout en complexifiant leur action, mais aussi par des contraintes structurelles héritées des évolutions organisationnelles qui traversent les institutions publiques et les associations gestionnaires.

Une action sociale qui a pour objectif de développer le pouvoir d'agir et les capacités des usagers demande à la fois une participation forte et libre de l'usager à la conception de son parcours de vie et au fonctionnement de sa structure, ainsi qu'une adaptation de l'accompagnement à son environnement local. Cela implique un nouveau rôle pour les intervenants sociaux qui, dans une relation horizontale, doivent prendre la posture de médiateurs entre les aspirations des personnes et les ressources disponibles, tout en favorisant les facteurs de conversion pour rendre ces ressources utilisables. De plus, le

---

<sup>35</sup> COLLECTIF et HANAPPE, Cyrille, 2018. *La ville accueillante : Accueillir à Grande-Synthe : questions théoriques et pratiques sur les exilés, l'architecture et la ville*. p 186. La Défense : PUCA. ISBN 978-2-11-138162-9.

<sup>36</sup> Inventer de nouveaux modèles d'organisation en action sociale, Roland JANVIER, 2014. Op. cit.

<sup>37</sup> *Ibid.*

développement de la citoyenneté et l'ouverture d'opportunités plus nombreuses nécessitent un ancrage territorial de l'action, tel que mis en avant par l'évolution législative du secteur.

Tout cela ne peut se réaliser totalement sans une refonte de l'organisation de l'intervention sociale qui doit émerger des expérimentations au niveau des pratiques, renouant ainsi avec les réalités du terrain et des bénéficiaires. Ce n'est que de cette façon que le travail social français pourra correspondre à la définition qu'en donne l'ONU : "Le travail social a pour vocation première d'aider à ce qu'une personne, une famille, un groupe de personnes, ait accès aux droits que la société lui confère et crée ou recrée des liens sociaux. C'est à partir des attentes du bénéficiaire, de ses problèmes, de la perception qu'il a de son propre devenir, de ses potentialités visibles ou à faire émerger que doit se développer le travail social. Celui-ci devra permettre à l'utilisateur de devenir acteur de sa relation avec la société et de la réappropriation de ses droits"<sup>38</sup>.

## **B - Communs urbains et tiers-lieux**

L'intérêt pour les communs n'a cessé de croître depuis plusieurs décennies à travers les travaux d'Elinor Ostrom, prix Nobel d'économie en 2009, et par l'intérêt porté aux initiatives coopératives qui ont marqué les débuts d'internet et ont amené la théorisation des communs de la connaissance. Celui-ci s'explique aussi, selon certains auteurs, comme une réaction à une marchandisation grandissante qui se développe dans tous les pans de la société, et qui débouche sur une volonté de renouveau économique et démocratique<sup>39</sup>.

La diffusion des valeurs du marché s'est aussi étendue à la ville, dans laquelle la marchandisation prend des formes diverses comme la privatisation des espaces publics. Ainsi, les communs urbains, notamment à travers la notion de tiers-lieux, suscitent aujourd'hui un fort intérêt intellectuel, médiatique et institutionnel. Ces deux termes sont

---

<sup>38</sup> Rapport du Conseil économique et social, 2000, Mutations de la société et travail social.

<sup>39</sup> FESTA, Daniela, 2016. Les communs urbains. L'invention du commun. *Tracés. Revue de Sciences humaines*. 1 octobre 2016. N° #16, pp. 233-256. DOI [10.4000/traces.6636](https://doi.org/10.4000/traces.6636).

des mots valises qui peuvent renfermer une grande polysémie et des réalités très diverses. Aussi nous allons dresser maintenant les grandes caractéristiques de ces espaces en croisant les théorisations propres aux communs urbains et aux tiers-lieux qui convergent en de nombreux points, avant de nous attarder sur les particularités de l'urbanisme temporaire.

## 1. Les caractéristiques de ces espaces

Les communs urbains se réclament souvent du droit à la ville, concept décrit par Henri Lefebvre et prônant la ville comme un bien commun constitutif de la démocratie. Les tiers-lieux, qui ne se veulent pas uniquement urbains, se rapprochent plus de leur côté de la notion d'hétérotopie théorisée par Michel Foucault qui décrit des espaces "autres", non régis par les règles dominantes de la société et laissant ainsi la place à la création de quelque chose de nouveau.

C'est à partir de cette ligne, celle de "faire quelque chose de nouveau ensemble", qui relève de l'expérimentation et du commun, que nous présenterons les caractéristiques de ces lieux. Nous nous demanderons ensuite en quoi ceux-ci peuvent favoriser une émancipation individuelle et collective, valeur sociale qui leur est souvent attribuée.

### a. Entre communs et tiers espace

Trois éléments sont constitutifs de la notion de communs : la ressource commune, matérielle ou immatérielle, une communauté et un ensemble organisé d'usages et de règles qui modèlent les rapports entre les ressources et la communauté<sup>40</sup>.

Nous allons explorer les caractéristiques communes de ces théorisations à partir de ces trois aspects, avant de nous demander en quoi ces caractéristiques peuvent favoriser l'innovation.

---

<sup>40</sup> *Ibid.*

## Communauté

Les communs classiques, les “common pool resource”, sont basés sur des biens rivaux. Dans ce cas, la consommation de la ressource par un individu peut contraindre sa consommation par d’autres individus. Ainsi, la communauté réunie autour de ces communs se veut réduite aux personnes qui les utilisent ou qui en assurent la gestion. Au contraire les communs urbains sont des biens non rivaux et l’utilisation des ressources par une personne ou un groupe n’empêche en rien le reste de la communauté de les utiliser. Le collectif dans les communs urbains et dans les tiers-lieux est donc modelé par ce rapport à la ressource. Il est donc très hétérogène et, pour Hugues Bazin, c’est un esprit d’ouverture, sans barrière à l’entrée, qui permet de “créer les rencontres” et “accueillir une diversité”<sup>41</sup>. La diversité est donc caractérisée par une hétérogénéité sociale, générationnelle et culturelle; comme par une diversité de rôles que les personnes vont embrasser dans le commun et dans les pratiques collectives (de simple utilisateur de la ressource, où consommateur de service à un investissement dans la gestion et dans la gouvernance) et par les liens qu’elles vont réussir à y créer. L’ouverture va ainsi favoriser des relations qui sont “plus dans la « force du lien faible », c’est-à-dire des relations plus épisodiques, mais plus étendues avec des personnes très différentes ne partageant pas obligatoirement le même territoire, la même histoire ou la même culture”<sup>42</sup>, qui permettent cette diversité “tout en constituant une communauté de destin”<sup>43</sup>. Dominique Festa décrit aussi les communs urbains comme des espaces hybrides constitués de flux de personnes qui vont constituer des “communautés hétérogènes, aux limites ouvertes et fluides”<sup>44</sup>.

Le Manifeste des tiers-lieux<sup>45</sup> est un travail collaboratif qui décrit le collectif comme ce qui va colorer l’espace en fonction de la façon dont il l’entretient, le délimite et l’utilise au

---

<sup>41</sup> Hugues Bazin, «Les figures du tiers-espace : contre-espace, tiers-paysage, tiers-lieu», Filigrane. Musique, esthétique, sciences, société. [En ligne], Numéros de la revue, Édifier le Commun, I, Tiers-Espaces. <https://revues.mshparisnord.fr:443/filigrane/index.php?id=717>

<sup>42</sup> Hugues Bazin, Tiers espaces : Les espaces du commun en contre-espaces, publication électronique, recherche-action.fr, 2012.

<sup>43</sup> Hugues Bazin, 2016. Op. cit.

<sup>44</sup> FESTA, Daniela, 2016. Les communs urbains. L’invention du commun. *Tracés. Revue de Sciences humaines*. 1 octobre 2016. N° #16, pp. 233-256. DOI [10.4000/traces.6636](https://doi.org/10.4000/traces.6636).

<sup>45</sup> Le manifeste des Tiers Lieux — Movilab.org, [sans date]. [en ligne]. [Consulté le 25 juillet 2019]. Disponible à l’adresse : [https://movilab.org/index.php?title=Le\\_manifeste\\_des\\_Tiers\\_Lieux](https://movilab.org/index.php?title=Le_manifeste_des_Tiers_Lieux)

quotidien. Ainsi, “le lieu est conçu par les usagers. C’est le principe de maîtrise d’usage”<sup>46</sup> qui permet au commun de répondre aux besoins individuels et collectifs de la communauté.

Ce texte insiste aussi sur la dialectique permanente entre individuel et collectif dans les tiers-lieux. Cette dialectique est présente dans tout rapport communautaire, mais plus particulièrement dans ces lieux qui agencent souvent des projets individuels et des projets communs. Les communautés de ces lieux vont donc aussi différer en fonction de l’équilibre instauré entre ces deux aspects. Il y a tout de même une idée générale de participation au collectif, qui permet les projets individuels et va consister à répondre à des problématiques communes ou à certains besoins (à différentes échelles) ainsi qu’à activer des processus décisionnels.

### Ressources communes

La gestion des ressources communes est centrale dans la théorie des communs. Pour les communs constitués autour de biens rivaux, cette gestion va s’orienter vers la protection et la régulation de l’usage. Pour ceux organisés autour de biens non rivaux, l’utilisation de la ressource va avoir un effet de production<sup>47</sup>. Ainsi, si on considère le tiers-lieu comme un espace ouvert, l’utilisation de cet espace va permettre de produire de la ressource utilisable par d’autres : comme de la connaissance, des outils, des services... Les ressources peuvent prendre des formes très diverses en fonction de l’utilisation qui est faite du commun. Les projets individuels, qu’ils soient professionnels ou non, deviennent alors de la ressource car ils mettent à disposition dans l’espace des compétences, des connaissances et parfois des ressources matérielles qui peuvent servir à la communauté ou aux individus qui la composent. Mais cette utilisation aux vertus productives sous-entend de réelles pratiques de mise en commun ainsi qu’un mouvement permanent qui va dépendre de l’organisation mise en place.

---

<sup>46</sup> Hugues Bazin, 2016. Op. cit.

<sup>47</sup> FESTA, Daniela, 2016. Op. cit.

## Organisation

Pour les communs, l'organisation va découler des activités de "commoning" qui sont des actions collectives et individuelles qui vont agir sur le commun et définir les pratiques instituantes qui l'entourent.

Pour les tiers-lieux, l'organisation s'établit dans un "équilibre permanent entre individu et collectif, entre temps de travail et temps d'échange"<sup>48</sup>. Ils se caractérisent par une diversité d'activités et d'usage, une multidisciplinarité. L'organisation va donc se créer de façon transversale aux activités individuelles et à la participation de chacun à travers l'émergence de services, de règles et d'instances de gouvernance qui vont se révéler dans une évolution organique et chaotique.

La gouvernance va se développer dans les communs comme dans les tiers-lieux sous différentes formes, plus ou moins hiérarchisées. Pour Olivier Weinstein, le rôle de chacun dans la hiérarchie peut survenir d'une organisation pensée au préalable ou par un mérite dû à la place prise dans la fondation du commun ou dans son fonctionnement<sup>49</sup>. Mais ces lieux sont tout de même caractérisés par une volonté démocratique de participation qui permet de prendre en compte les besoins de chacun tout en renforçant le collectif.

Les tiers-lieux sont considérés comme des interfaces mises en mouvement par l'appropriation que développent les individus. Il est ainsi nécessaire de "générer différents flux d'interactions entre les individus, entre les espaces"<sup>50</sup>. Il faut donc assurer donc un rôle de médiation, un rôle d'animateur qui permet d'insuffler de la vie dans l'espace et de favoriser le commun. Ce rôle est généralement compris comme étant une responsabilité partagée, mais peut parfois se matérialiser par un poste salarié ou non.

## Innovation : entre ouverture et inattendu

Le tiers-lieu est souvent présenté comme une expérience ayant un fort potentiel novateur. Certains espaces de travail, comme les espaces de coworking, adoptent une organisation de type tiers-lieu dans l'optique de favoriser l'innovation. D'ailleurs, si "à l'origine Tiers-lieux [était] utilisé comme espace neutre permettant interactions et rencontres, [il est] aujourd'hui plus utilisé comme lieux permettant l'innovation par la

---

<sup>48</sup> Le manifeste des Tiers Lieux. Op. cit.

<sup>49</sup> COLLECTIF, ALIX, Nicole, BANCEL, Jean-Louis, CORIAT, Benjamin et SULTAN, Frédéric, 2018. *Vers une république des biens communs ?* Paris : Liens qui libèrent. p 28. ISBN 979-10-209-0612-0.

<sup>50</sup> Le manifeste des Tiers Lieux . Op. Cit.

transdisciplinarité”<sup>51</sup>. L’idée de la multiplicité d’usages et de disciplines présentes dans l’espace serait donc source de nouveauté. Pour Hugues Bazin, c’est au contraire la neutralité de l’espace qui permet la mise en mouvement qui va déboucher sur une innovation par les “situations sociales” qui se créent, “dans un mouvement de bas vers le haut”<sup>52</sup> faisant émerger de nouvelles organisations sociales et spatiales.

Les communs, par le fait qu’ils suscitent de nouveaux moyens d’organisation et de production, ne répondent pas à une logique de marché ou de gestion publique. Les communs urbains présentent les mêmes caractéristiques que les communs mais dans une proportion plus importante qui tient à la densité de la ville qui “multiplie les interactions, la production de valeur et les relations de conflit et de coalition entre les sujets”<sup>53</sup>.

L’idée d’interaction est donc prégnante dans les deux champs théoriques. Ces interactions sont permises par l’ouverture de l’espace (au territoire, aux personnes qui l’habitent) du commun, ainsi que par la place importante laissée à l’imprévu que cela nécessite. Cette ouverture, permise par le caractère non rival des biens partagés, rend donc possible l’innovation par l’inattendu, ce dernier découlant des rencontres et de la diversité. Cela demande d’avoir un “espace libéré”, cette liberté laissée aux personnes et à leur organisation permettant l’émergence autonome et autogérée de relations et productions <sup>54</sup>. La liberté nécessaire est aussi permise par un certain rapport à l’organisation et à la gestion qui embrasse la capacité de création et d’adaptation en rejetant un fonctionnement normé et planifié. “Le principe d’innovation inclut une tolérance à l’erreur à la différence de l’ingénierie de projets classiques”<sup>55</sup>.

L’inattendu et l’imprévu découlent à la fois de l’organisation et du fonctionnement de ces espaces, mais sont aussi des phénomènes recherchés par des mises en condition. C’est ce qui est attendu du rôle de médiation et d’animation dont nous avons parlé plus haut.

---

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> BAZIN, Hugues. Les figures du tiers-espace : contre-espace, tiers-paysage, tiers-lieu. op. cit.

<sup>53</sup> FESTA, Daniela, 2016. Les communs urbains. L’invention du commun. *Tracés. Revue de Sciences humaines*. 1 octobre 2016. N° #16, pp. 233-256. DOI [10.4000/traces.6636](https://doi.org/10.4000/traces.6636).

<sup>54</sup> BAZIN, Hugues. Les figures du tiers-espace : contre-espace, tiers-paysage, tiers-lieu. op. cit.

<sup>55</sup> Ibid.



### *b. Les communs urbains : des espaces d'émancipation ?*

Il est intéressant de remarquer des rapprochements entre l'idéologie du social décrite dans la partie précédente et celle des communs urbains<sup>56</sup>. Cela s'observe par exemple dans la volonté démocratique qui débouche sur une importante intention participative. L'idée d'émancipation individuelle et collective est souvent présentée comme une vertu sociale des communs urbains et nous pouvons noter que les champs théoriques de l'empowerment sont souvent évoqués dans les écrits. Nous pouvons prendre l'exemple des coopératives d'activité et d'emploi qui présentent, dans leur communication comme dans les travaux intellectuels, l'émancipation individuelle et collective comme un de leurs objectifs<sup>57</sup>.

Les communs urbains sont des lieux de sociabilisation, ouverts à la participation de tous. Le simple fait de participer à des actions communautaires a pour certains auteurs des effets sur la confiance en soi, la reconnaissance ressentie et sur le sentiment de pouvoir en favorisant "une prise de conscience de son droit d'accès à la chose publique"<sup>58</sup>. Les communs urbains, dans leur ouverture, leur vision démocratique et collective de l'espace urbain et les interactions qui en découlent peuvent donc légitimement jouer ce rôle. De plus, si les communs permettent un libre accès aux ressources, quelles que soient leurs formes, ils peuvent aussi créer des facteurs de conversions sous la forme de services, de formations... Ainsi, l'insertion dans un commun peut permettre une augmentation des opportunités et un développement des capacités selon l'approche de Sen.

Ensuite, les communs peuvent émerger sur des bases "solidaristes ou émancipatrices" ou être construits à partir de décisions politiques ou économiques<sup>59</sup>. S'ils revêtent un caractère d'opposition directe à un projet ou à une vision sociétale globale, il est aisé de réaliser un rapprochement avec le modèle de l'empowerment radical : ce sont en effet des lieux qui visent une transformation sociale. Pour Dominique Festa, les communs

---

<sup>56</sup> Considérant que les tiers-lieux sont une forme de communs urbains, ils sont sous entendu par l'utilisation du terme.

<sup>57</sup> MICHEL, Dominique-Anne, 2015. Les coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE),. *La Revue des Sciences de Gestion*. 2015. Vol. N° 273-274, n° 3, pp. 125-131.

<sup>58</sup> L'empowerment en travail social. Perspectives, enseignements et limites. Op. cit.

<sup>59</sup> FESTA, Daniela, 2016. Les communs urbains. L'invention du commun. Op. cit.

favorisent l'apparition de "nouveaux répertoires de résistance"<sup>60</sup>, et l'importance de l'éducation populaire dans ces lieux permet aussi de développer une conscientisation des rapports sociaux. Pour Hugues Bazin le tiers-espace est un lieu où peut se développer une opposition sociopolitique pour une "population oubliée ou invisible qui n'entre pas dans le champ de la reconnaissance du politique, autrement que de manière populiste"<sup>61</sup>

Il est donc envisageable que les communs soient source d'émancipation individuelle et collective par la liberté qui y est développé, les nombreuses interactions, les différents services proposés, le pouvoir joué par le collectif sur son environnement direct et la possibilité d'opposition collective qui apparaît parfois.

Mais cette possibilité d'émancipation va dépendre des caractéristiques des lieux, et l'hétérogénéité des formes de commun urbain ne permet pas d'assurer que toutes favorisent ce processus.

Ainsi, les communs urbains et les tiers-lieux sont avant tout des espaces qui agencent des rapports individuels et collectifs dans leur organisation et dans la mise en avant d'un projet commun. Ce sont des lieux à vocation démocratique où sont mutualisées et produites des ressources. Ils sont traversés par un esprit d'ouverture et de participation ainsi que par un espace laissé à l'inattendu et à l'expérimentation, qui vont favoriser les interactions et l'innovation.

Mais, malgré les nombreuses caractéristiques et une certaine idéologie commune, les communs urbains se matérialisent par des réalités très différentes qui vont dépendre de la communauté qui les fait vivre (dans les activités, le projet commun, la gouvernance...) et par leurs relations diverses avec le monde politique et économique.

---

<sup>60</sup> *Ibid.*

<sup>61</sup> BAZIN, Hugues. Les figures du tiers-espace : contre-espace, tiers-paysage, tiers-lieu. Op. cit.

## 2. L'urbanisme transitoire

De par les définitions peu précises qui en sont données, leur utilisation de plus en plus importante et la diversité des réalités qui en découlent, il paraît difficile de réaliser une typologie exhaustive des communs urbains et des tiers-lieux.

Ces espaces peuvent différer par leur finalité (militante, servicielle, entrepreneuriale, éducative, sociale...), leur modèle économique généralement hybride (financements publics, services payants, matrices privées et marchandes...), leur gestion (autogestionnaire, institutionnelle...), leur temporalité (allant de plusieurs heures à plusieurs décennies), le public qui les fréquente...

Au delà de cette diversité, la multiplication des lieux "tiers" s'accompagne aujourd'hui du développement de l'urbanisme transitoire qui est devenu le moteur d'un nombre croissant de ces espaces. Notre cas d'étude relevant de ce phénomène, nous nous intéresserons ici à un cas très fréquent d'urbanisme temporaire qui est celui des friches culturelles et artistiques.

### a. L'urbanisme transitoire comme institutionnalisation des squats

Le squat est l'occupation illégale d'un local vacant, privé ou public. Ces lieux sont toujours sous-tendus d'un aspect politique, au moins sur le droit au logement, sans forcément s'accompagner d'une activité militante. Cécile Péchu le définit comme « l'action d'occupation illégale d'un lieu en vue de son habitation ou de son utilisation collective »<sup>62</sup>. Il convient donc de différencier les squats d'habitation qui répondent aux phénomènes de précarisation du logement, des squats dit "d'activité" <sup>63</sup>. Les squats purement résidentiels qui ne possèdent qu'un infime aspect collectif ne rentrent pas ici dans notre champ d'étude.

Les squats d'activité ne représentent pas ou peu, pour les personnes qui les vivent, des réalités subies. Ils peuvent se teinter de vocations militantes, culturelles, artistiques ou récréatives. Ils répondent généralement à des besoins sociaux et endossent cette particularité d'être "en même temps un outil de revendication et une réponse à la

---

<sup>62</sup> Cécile Péchu, *Squat*, Paris, Presses de Sciences Po, 2010, p. 9.

<sup>63</sup> BOUILLON, Florence, 2011. *Le squat. Regards croisés sur l'économie*. 12 mai 2011. Vol. n° 9, n° 1, pp. 75-84.

demande formulée<sup>64</sup>. Ainsi, ils s'inscrivent dans une action directe, généralement menée par des collectifs, qui consiste à s'approprier collectivement un espace pour instaurer une façon de vivre et de créer différentes de celles proposées par la société et fortement inspirées des pensées autogestionnaires. Ces lieux sont généralement ouverts sur leur environnement proche en proposant des activités, des évènements et des services et en agissant en partenariat avec les associations locales. Ils deviennent ainsi des espaces d'interactions et de sociabilisation.

Il est donc aisé, à la vue de cette description, de caractériser les squats d'activité comme des communs urbains, ou comme des tiers-lieux.

En parallèle d'une démocratisation de ces lieux et d'une utilisation socialement plus diverse, se met en place une ouverture aux médias à travers laquelle les collectifs produisent des revendications écrites qui concernent à la fois les inégalités de logement (que ce soit des habitations ou des espaces de travail associatifs ou artistiques) mais aussi d'accès à la ville, avec un droit à l'utilisation démocratique de la ville et au développement d'espaces autogérés et communautaires. Ces revendications vont contribuer à donner une image plus positive des squats artistiques et culturels qui va déboucher sur une certaine reconnaissance publique.

Les années 2000 marquent le début d'un phénomène d'institutionnalisation des squats, à l'image du 59 rue de Rivoli qui est racheté par la mairie et dont la gestion est confiée à l'association qui occupait le lieu<sup>65</sup>. Cela débouche sur de plus en plus d'espaces vacants qui vont être confiés à des collectifs ou des associations en contrat avec les collectivités et les propriétaires, publics ou privés. L'urbanisme transitoire apparaît donc avec la conventionnalisation des squats qui, paradoxalement, se fait en parallèle d'un durcissement des politiques vis à vis des occupations illégales. Cette évolution est pour certains une forme de contrôle urbain qui correspond à un objectif de gouvernance des mouvements illégaux (squats, free parties...) et des collectifs qui les animent<sup>66</sup>.

---

<sup>64</sup> PRIEUR, Vincent, 2015. Revendications des squats d'artistes et institutions. Marges. Revue d'art contemporain. 1 octobre 2015. N° 21, pp. 74-95. DOI 10.4000/marges.1035.

<sup>65</sup> *Ibid.*

<sup>66</sup> *Ibid.*

## b. De l'héritage du squat

Ainsi les occupations temporaires sont souvent présentées comme les héritières directes du mouvement squat. Outre l'utilisation et la réhabilitation d'espaces vacants, l'urbanisme transitoire cherche en effet à répondre à des besoins sociaux tels que des besoins d'espaces de travail et de créativité face à un accès difficile au foncier, mais aussi des besoins territoriaux comme des manques d'espaces de socialisation, d'animation ou de service et prend en général la forme d'actions collectives. Des squats, l'occupation temporaire récupère aussi une certaine culture (du *do it yourself*, de la débrouille, de la coopération...) et un imaginaire. Mais la transformation du squat en urbanisme transitoire ne s'est pas faite sans des changements de fonds importants qui soulèvent de nombreux débats et laissent entrevoir un effritement de la valeur sociale de ce mouvement.

Si certains lieux ont effectivement été laissés en gestion à des collectifs de squatters, l'urbanisme transitoire a poussé à une professionnalisation de la réhabilitation d'espaces vacants, alors que leur gestion était basée sur du travail bénévole, qui a nécessairement induit une logique gestionnaire afin de s'adapter au fonctionnement du marché public (mise en concurrence, appels à projet...) et aux exigences des institutions et des propriétaires<sup>67</sup>.

Cela amène à une perte de l'aspect politique contestataire, pas seulement dans le sens du droit au logement, et communautaire des squats, avec un affaiblissement de l'idéal autogestionnaire et une gouvernance qui se hiérarchise et se ferme à la participation. Outre l'aspect idéologique, c'est un effritement de ce qui générerait du commun dans les squats et une perte de pouvoir pour les occupants et les utilisateurs de ces espaces<sup>68</sup>. Ce déficit de liberté se ressent aussi dans une normalisation des lieux, soumis aux exigences des commanditaires publics et privés, et des personnes qui les font vivre, généralement sélectionnées par l'organisme gestionnaire. De plus, malgré les injonctions à la mixité que l'on retrouve dans la communication de ces projets, le développement d'un modèle économique les rend souvent difficiles d'accès pour des populations pauvres du fait des

---

<sup>67</sup> DUMONT, Manon et VIVANT, Elsa, 2016. Du squat au marché public. *Reseaux*. 2016. Vol. n° 200, n° 6, pp. 181-208.

<sup>68</sup> Les communs en friches - Métropolitiques, [sans date]. [en ligne]. [Consulté le 26 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.metropolitiques.eu/Les-communs-en-friches.html>

prix élevés pratiqués et d'une culture éloignée de la leur, et ce malgré l'insertion de friches culturelles dans des quartiers populaires. A cela s'ajoute un phénomène de gentrification des quartiers dans lesquels sont intégrés ces espaces, participant à un mouvement "d'expulsion des classes populaires"<sup>69</sup>.

Une autre critique portée à l'urbanisme transitoire est la perte de l'intérêt général dans certains projets. En effet, si des lieux offrent des espaces de travail à bas coût à des associations et des artistes, favorisent l'animation du quartier et hébergent parfois des personnes précaires, d'autres vont détourner l'imaginaire des squats pour proposer des espaces de consommation (restauration, fête, services) dénués de mixité et d'utilité sociale. Cela a aussi tendance à uniformiser les projets de plus en plus nombreux et qui doivent être déployés rapidement, créant ainsi un "business model" réutilisable<sup>70</sup> qui limite la créativité, sert une optimisation foncière au profit d'acteurs publics et privés et éloigne les projets des besoins sociaux des territoires dans lesquels ils s'installent.

Malgré une diversité de projets qui limite la généralisation des critiques ou des appréhensions émises ici, il est légitime de se demander si la diffusion des pratiques d'urbanisme transitoire ne participe pas à un effritement des vertus sociales, innovantes et émancipatrices qui peuvent se développer à partir de l'idée des communs urbains et des tiers-lieux. De plus, l'utilisation galvaudée de notions comme la solidarité, la citoyenneté ou encore la mixité dans la communication de ces lieux impose un regard critique sur les réalités de terrain qui y sont observables.

En gardant à l'esprit les composantes théoriques des communs urbains et des tiers-lieux, ainsi que les limites potentielles de l'urbanisme transitoire, nous allons voir dans la partie suivante comment des centres d'hébergement peuvent être intégrés à ce genre de projet et ce que cela peut apporter aux problématiques, aux objectifs et aux idéaux actuels du secteur social.

---

<sup>69</sup> CORREIA, Mickaël, 2018. L'envers des friches culturelles. *Revue du Crieur*. 18 octobre 2018. Vol. N° 11, n° 3, pp. 52-67.

<sup>70</sup> *Ibid.*

## Partie II - Les Cinq Toits, une expérimentation de la rencontre entre communs urbains et travail social

Dès le début des années 2010, l'association Aurore a installé des centres d'hébergements d'urgence dans deux bâtiments vacants à Paris. Le premier se trouve dans les anciens locaux de l'Institut national de la propriété industrielle et donnera naissance au projet L'Archipel, le second dans l'hôpital Saint Vincent de Paul définitivement fermé qui deviendra l'espace de développement des Grands Voisins. Aurore va ensuite obtenir la gestion globale de ces deux sites en signant des conventions tripartites d'occupation temporaire avec les propriétaires et la mairie de Paris, ce qui va impulser l'engagement de projets hybrides. L'Archipel a donc été la première expérience d'hybridation d'un centre d'hébergement de l'association. Elle a vu se développer, en parallèle du projet social et en partenariat avec différentes organisations, un espace de coworking et l'organisation d'activités socio-culturelles réalisée par Aurore, ou en privatisant les espaces.

Mais c'est réellement aux *Grands Voisins* que l'association a pu éprouver un modèle qui servira de base au projet des *Cinq Toits*. S'il y a, dès le départ, une volonté de sortir des dispositifs classiques pour les "adapter aux évolutions de l'exclusion et aux besoins des personnes"<sup>71</sup>, ce sont des critères économiques et des contraintes imposées par les collectivités locales qui ont participé à dessiner les caractéristiques de l'expérience. Ainsi, la volonté de mixité, avec la mise à disposition de locaux pour des organisations, est aussi censée répondre aux besoins financiers liés à la gestion du site. L'ouverture au public et le choix des deux partenaires ont été imposés par la mairie du XIVème. Le premier aspect par volonté de la collectivité de créer une vitrine pour le futur projet urbain et le second par manque de confiance dans les capacités d'Aurore de gérer entièrement le projet. La conception des *Grands Voisins*, qui s'est globalement réalisée dans l'urgence, échappe donc au contrôle total d'Aurore, mais c'est dans la continuité directe de cette expérience que l'association lance le nouveau projet des *Cinq Toits*.

---

<sup>71</sup> MERCIER, Pascale. *Les Grands Voisins, entre travail social et économie sociale et solidaire : une proximité à construire*. Mémoire de Master 2 professionnel Innovations sociales et conduite de changement - Économie sociale et solidaire. Conservatoire National des Arts et Métiers : 2016.

Nous allons présenter dans cette partie l'expérimentation des *Cinq Toits* en l'inscrivant dans l'historique des *Grands Voisins* qui permet d'en comprendre la mise en place. Nous réaliserons tout d'abord une description des différents aspects du projet, ainsi que de ses objectifs et attentes annoncés avant d'analyser les réalités de terrain et les apports de l'expérience aux centres d'hébergements et à leurs résidents.

Pour cela nous nous baserons sur les observations menées pendant six mois de stage dans la structure, sur cinq entretiens réalisés avec des salariés d'Aurore et sur l'étude d'utilité sociale effectuée par une étudiante d'école de commerce sur le site des Cinq Toits<sup>72</sup>.

## A - Un écosystème pensé au service du social

Aurore est une association gestionnaire créée et reconnue d'utilité publique au XIX<sup>ème</sup> siècle qui s'est spécialisée dans l'hébergement et l'accompagnement de personnes en situation de précarités (sociales, économiques et psychiques). Forte de l'expérience des *Grands Voisins*, elle a récupéré pendant l'été 2018 le projet d'occupation temporaire de l'ancienne caserne Chalvidan dans le XVI<sup>ème</sup> arrondissement. A la différence du projet de St Vincent de Paul, l'association est le seul maître d'œuvre du lieu. Ainsi, même si Plateau Urbain et Yes We Camp assurent des missions sur le site, Aurore assume toute les décisions alors que la gouvernance était tricéphale aux *Grands Voisins* : "là c'est Aurore qui a le dernier mot, c'est Aurore qui donne la commande, qui dit : « moi de Plateau Urbain je veux ça, de Yes We Camp je veux ça...»<sup>73</sup>.

Plateau Urbain est une coopérative d'urbanisme composée de professionnels dont le cœur de métier est la conception et l'installation d'occupations temporaires dans des locaux vacants. Yes We Camp est une association qui est aussi spécialisée dans la conception physique et l'animation "d'espaces communs temporaires"<sup>74</sup>.

---

<sup>72</sup> PERNET, Lorène. *Understanding and objectifying the impact of temporary urbanism*. Master thesis M2 Sustainability and Social Innovation. HEC Paris : 2019.

<sup>73</sup> Entretien avec Adrien - Annexe n°2

<sup>74</sup> Méthode, [sans date]. *Yes We Camp* [en ligne]. [Consulté le 30 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : [http://yeswecamp.org/?page\\_id=1955](http://yeswecamp.org/?page_id=1955)



Les *Cinq Toits* est une occupation temporaire qui doit demeurer jusqu'en septembre 2020, date présumée de la récupération du site par Paris Habitat pour la construction de logements sociaux. Comme pour les *Grands Voisins*, le projet consiste à construire autour de centres d'hébergement un écosystème proche des caractéristiques des communs urbains et des tiers-lieu que nous avons décrits dans la partie I-B. Nous allons tout d'abord nous attarder sur l'aspect social du projet, avant de décrire les entours de cet écosystème<sup>75</sup>. Puis nous observerons comment sont pensés et appliqués les liens et la cohésion entre ces différentes dimensions.

## 1. Une dimension sociale élargie

La vision de l'intervention sociale dans un lieu comme les *Cinq Toits* est forcément élargie par rapport à un centre d'hébergement classique, puisqu'il est considéré que tous les projets et tous les utilisateurs du site doivent avoir un effet direct ou indirect sur les résidents des centres<sup>76</sup>. Nous nous concentrerons sur les aspects du lieu qui ont un lien direct avec le travail social et ses bénéficiaires. Il convient ici d'apporter une différenciation entre les notions de travail social et d'intervention sociale. Nous considérerons pour la suite que le travail social concerne l'action des professionnels et nous donnerons à l'intervention sociale une portée plus large, qui concerne tous les interlocuteurs de personnes en situation de précarité, engagés dans une relation d'aide ou non.

### a. Les centres d'hébergement

En septembre 2018, Aurore a installé trois centres d'hébergement dans l'ancienne caserne de gendarmerie qui accueillent un total de 350 résidents. Il s'agit de structures qui visent des publics différents et qui suivent donc des objectifs distincts. Sont présents un centre d'hébergement d'urgence (CHU), un centre provisoire d'hébergement (CPH) et un centre d'hébergement d'urgence pour les demandeurs d'asile (HUDA). Le choix du

---

<sup>75</sup> Pour une meilleure visibilité, un schéma présentant les différents acteurs, ainsi que leurs rôles et relations est présent en annexe n°1.

<sup>76</sup> Nous appellerons pour la suite "résidents" les bénéficiaires des centres d'hébergement.

type de centre, et donc des publics présents, n'est pas revenu à Aurore mais a été imposé par l'état.

Les subventions accordées aux trois centres par la Direction Régionale et Interdépendante de l'Hébergement sont les seules subventions publiques qui soutiennent le projet.

Les centres d'hébergement d'urgence sont des structures d'hébergement qui accueillent de façon inconditionnelle toute personne sans domicile fixe. Le public hébergé est donc très varié et est composé aux *Cinq Toits* de personnes seules et de familles en situation régulière ou non, donc également de demandeurs d'asile. Le travail social consiste à proposer des solutions d'évolution pour les personnes accueillies (vers d'autres centres, ou vers un logement pérenne). Mais les réalités de terrain génèrent plus de diversité dans les missions réalisées. En effet la saturation actuelle du parc d'hébergement allonge les durées de séjour en CHU (jusqu'à plusieurs années), ce qui contraint à reconsidérer le rôle de ces structures qui ne peuvent se cantonner à fournir un hébergement<sup>77</sup>. Il y a, par exemple, aux *Cinq Toits*, des problématiques liées à la médicalisation à domicile de certains résidents âgés. Le CHU accueille 100 personnes sans logement.

Les centres provisoires d'hébergement sont destinés aux personnes qui ont obtenu le statut de réfugié ou qui bénéficient de la protection subsidiaire. Les missions des CPH sont des missions d'insertion socio-professionnelle : accès aux droits, aux prestations sociales, accompagnement vers un logement pérenne et vers l'emploi... L'hébergement est normalement limité à neuf mois, mais les difficultés d'accès au logement et à l'emploi ne permettent pas toujours une sortie stable de ces structures. Le CPH des *Cinq Toits* a engagé un recours pour la majeure partie de ses résidents afin d'éviter de les remettre à la rue.

Enfin, les centres d'hébergement d'urgence pour les demandeurs d'asile accueillent comme leur nom l'indique des migrants en situation irrégulière. Les missions principales des HUDA sont relatives au traitement administratif des demandes d'asiles. Les procédures y sont complexes et diverses et demandent donc une forte connaissance juridique. Ainsi, les situations individuelles peuvent comprendre des migrants dublinés (des personnes ayant demandé ou non l'asile en France mais pour lesquelles un autre

---

<sup>77</sup> L'hébergement d'urgence sous forte tension : sortir de la gestion dans l'urgence, Op. cit.

pays doit traiter la demande<sup>78</sup>) en procédure judiciaire ou en attente d'expulsion, des personnes déboutées (qui n'ont plus de recours possible pour demander l'asile) en fuite ou non, mais aussi des réfugiés n'ayant pas encore été dirigés vers une structure adaptée. Cette diversité est couplée sur le terrain à un quotidien difficile pour les migrants accueillis, dénués d'opportunités professionnelles et de projection d'avenir qui conduit au mieux à l'ennui, au pire à des conditions psychiques problématiques.

Les *Cinq Toits* accueillent donc en son sein des individus dans des situations diverses, de cultures et de langues différentes, qui n'ont pas forcément les mêmes besoins. Une des particularités de ces structures est de partager un même site pour leur action. Même si elles possèdent chacune une équipe de travailleurs sociaux et un chef de service, elles mutualisent un certain nombre de ressources humaines (les agents de médiations, les veilleurs de nuit, l'équipe mixité...) et matérielles.

#### ***b. L'équipe mixité comme complément des équipes sociales***

Une autre particularité des centres d'hébergement des *Cinq Toits*, par rapport à des centres classiques, est la présence d'une équipe qui, en théorie, est un support pour les équipes sociales, l'équipe mixité. Elle assure des missions transversales, dont certaines sont complémentaires au travail social et est composée d'une coordinatrice du projet mixité, ainsi que de six services civiques et stagiaires.

Parmi ses missions sociales, cette équipe déploie des initiatives de support matériel. Elle anime ainsi deux pôles : le vestiaire et l'épicerie solidaire. Ces espaces sont alimentés par des dons d'associations ou de particuliers qui sont ensuite redistribués aux résidents des centres durant des permanences hebdomadaires, permettant ainsi de couvrir les besoins en nourriture et en vêtements en complétant les aides financières distribuées aux résidents.

Elle met aussi en place des formations qui répondent à des besoins énoncés ou présumés. Des cours de français à destination des demandeurs d'asile (les réfugiés ayant des cours

---

<sup>78</sup> Dubliné·e, vous avez dit Dubliné·e ? Guide pratique et théorique du règlement Dublin, 2019. *La Cimade* [en ligne]. [Consulté le 30 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.lacimade.org/dubline-vous-avez-dit-dubline/>

obligatoires à l'extérieur) animés par des bénévoles se déroulent ainsi toute la semaine sur différents créneaux. Des formations ponctuelles sont aussi proposées, généralement après une demande particulière, comme de l'aide à la rédaction, ou à l'informatique... De plus, l'équipe organise des activités sportives et culturelles régulières (ateliers créatifs, cours de sports, repas cuisinés par les résidents, sorties culturelles...) qui sont animées parfois par des bénévoles, parfois par ses membres. Ces activités sont ouvertes aux salariés et aux occupants afin de favoriser les rencontres. L'équipe gère également des espaces à destination des résidents comme la cafétéria (un espace commun de détente) ou la salle informatique. Elle est aussi censée récupérer de l'information provenant des résidents, tels que des envies ou des besoins auxquels elle répond si elle le peut ou qu'elle transmet aux travailleurs sociaux. C'est particulièrement vis-à-vis de ces missions que l'on observe une réelle complémentarité avec le travail social, car l'animation des centres est normalement dévolu soit à l'équipe de travailleurs sociaux, soit à des animateurs socio-culturels, de même que la diffusion et la récupération d'informations. Il est d'ailleurs prévu aux *Cinq Toits* que les travailleurs sociaux s'occupent aussi de l'animation et de la formation, avec l'équipe mixité comme support.

Enfin, l'équipe mixité accompagne les résidents lorsqu'ils souhaitent réaliser des projets, comme la constitution d'une équipe de foot par exemple, et réalise depuis peu un suivi individuel des résidents en partenariat direct avec les équipes sociales : les travailleurs sociaux relèvent des envies ou des besoins précis qu'ils transmettent à l'équipe si celle-ci est en mesure d'y répondre.

Ainsi, l'accompagnement social classique se dote aux *Cinq Toits* d'un outil censé servir de support et réaliser des missions qui lui sont complémentaires. Nous verrons plus loin que la réalité de terrain rend cette vocation plus complexe.

## 2. L'écosystème de "communs" et ses liens avec les objectifs sociaux

Dans les médias, les *Grands Voisins* et les *Cinq Toits* sont présentés soit comme des tiers-lieux, soit comme des friches culturelles. La communication de ces deux sites insiste aussi sur ces traits. Ainsi, la saison 1 des *Grands Voisins* était sous-titrée "Fabrique de biens communs" et les dynamiques collective, d'innovation sociale, de gouvernance, de mixité

d'usage, de rencontre, de vivre ensemble sont mises en avant dans la présentation de ces projets.

Aux Cinq Toits, cet écosystème peut se traduire en trois pôles : le pôle d'accueil des occupants, d'ouverture au public et le projet de commun. Tous ces aspects sont présentés comme étant au service des objectifs sociaux, les objectifs classiques des centres d'hébergement (mise à l'abri, accompagnement) étant prioritaires : "on peut dire qu'on est plein de choses mais on est avant tout un centre d'hébergement d'urgence où l'ensemble des salariés sont là pour les hébergés et favoriser leur insertion. Tout ce qu'on met en place autour reste dans cet objectif. L'objectif du lieu, qui n'est pas qu'un centre d'hébergement d'urgence, est donc de décloisonner le travail social"<sup>79</sup> : "ce qu'on fait autour n'est pas parallèle c'est vraiment un prolongement qui permet de rajouter des outils au travail social, et pour les personnes hébergées ou accompagnées ce ne peut être qu'un plus"<sup>80</sup>...

Nous allons par la suite présenter ces aspects, ainsi que le rôle qu'ils sont censés jouer sur les objectifs sociaux.

#### *a. Les occupants comme vecteurs d'insertion socio-professionnelle*

Le projet des *Cinq Toits* met à disposition des locaux, avec une location au prix des charges, à une quarantaine de structures occupantes, qui sont arrivées sur les lieux début 2019. Ces structures sont généralement jeunes, créées il y a moins de deux ans pour la plupart, et couvrent des domaines divers : associations, artisans, artistes, agriculture, entrepreneurs sociaux, conseil, santé... Le public des occupants est donc assez hétérogène et les personnes ont des statuts différents : entrepreneurs, salariés, stagiaires, professions libérales... La moitié d'entre elles ont une deuxième activité en dehors de la caserne. Au-delà des apports que nous allons développer plus loin, l'intégration d'occupants a un intérêt économique puisqu'elle représente la principale entrée financière du projet.

---

<sup>79</sup> Entretien Adrien - Annexe n°2

<sup>80</sup> Entretien William - Annexe n° 6

Plateau Urbain, dont une personne est présente en permanence sur le site, a assuré la sélection des occupants et réalise une mission de gestion de communauté entre les structures mais aussi dans leurs liens avec le reste du projet : “au départ ça ne devait être que l’appel à candidature, du 1<sup>er</sup> octobre au 31 décembre. Et en fait, en décembre, William m’a demandé si je voulais continuer et concrétiser cet appel à candidature en m’occupant des contributions des occupants, en facilitant les interactions entre les différents publics”<sup>81</sup>. Ainsi, Plateau Urbain joue aussi ce rôle d’animation et de facilitateur dont nous avons parlé dans la partie I-B, en étant axé sur les occupants.

La sélection des structures occupantes s’est réalisée autour de trois critères d’égale importance et un principal. Le critère principal est directement lié au social, il s’agit de “la capacité de leur activité à générer une plus value par rapport à la mission d’insertion sociale et professionnelle de Aurore”<sup>82</sup>. Les attentes à ce niveau sont différentes, ce qui va conditionner l’investissement des occupants : mise à disposition d’outils, formations, emplois, animations... Les trois autres critères sont l’envie et la capacité de vie en communauté, les possibilités que l’activité accueillie offre dans les liens avec le territoire (inscription préalable dans le quartier, attraction des riverains...) et enfin les besoins réels en locaux (besoins en espaces, manque de moyens pour trouver d’autres solutions...).

Donc, il est attendu des structures occupantes, toujours sur un principe d’investissement volontaire, à la fois des effets sur les missions sociales, sur la constitution du commun et sur l’ancrage territorial. Les aspects sociaux et communautaires, interdépendants dans la réalité, et le lien entre les occupants et les résidents est imaginé par deux vecteurs. Un vecteur plus institutionnel où les salariés des *Cinq Toits* mettent en relation les besoins et les aptitudes des deux publics, et un vecteur “vie de village”<sup>83</sup> censé favoriser des interactions d’entraides et de voisinage : “on ne sait pas trop où on va, [...] on ne peut pas forcer les gens à avoir des types d’interactions mais on veut juste que ce soit possible [...]”. L’idée est de créer des espaces pour que cet inattendu se mette en place”<sup>84</sup>. Cette ouverture à l’inattendu, prégnante dans l’idéologie des communs urbains, est invoquée dans de très nombreux aspects du projet des *Cinq Toits*.

---

<sup>81</sup> Entretien Adrien - Annexe n°2

<sup>82</sup> Ibid.

<sup>83</sup> Entretien Alice - Annexe n°3, p.

<sup>84</sup> Entretien Adrien - Annexe n°2

Au niveau de la caractérisation, l'organisation des structures occupantes se rapproche de ce que Olivier Weinstein appelle un commun de travail en "pool de ressource communes"<sup>85</sup>. Il s'agit d'un "commun qui regroupe des travailleurs indépendants" où "le commun se justifie par l'apport qu'il peut apporter à ces travailleurs". Les ressources aux Cinq Toits, comme dans la majeure partie des communs urbains, sont de natures spatiales et informationnelles, mais proviennent aussi d'une mutualisation de certains projets (la vente avec les marchés, la communication...) et d'un principe de mécénat de compétences, par lequel les compétences de chacun deviennent une ressource pour tous. La gestion de ce commun est pensée avec une approche autogestionnaire par laquelle les occupants sont censés s'organiser entre eux selon leurs besoins ou leurs envies et, par-là, créer des synergies qui peuvent servir les missions sociales, tout en étant appuyées par les équipes salariées.

#### *b. Ouverture au public et au territoire*

L'ouverture du lieu comprend deux dimensions : une ouverture des portes aux riverains et un ancrage du projet sur son territoire local.

L'ancrage territorial du projet a pour objectif de fournir de nouvelles possibilités aux résidents, de nouvelles possibilités d'interactions, de participations, de formations, ou encore des opportunités professionnelles. Dans ce cadre, une politique de partenariat a été instaurée avec des acteurs du quartier ou de la ville qui peuvent soit apporter des bienfaits directement aux résidents (en proposant des activités ou opportunités, des dons...), soit aider à mettre en œuvre des projets sur place comme des événements ou des démarches sur le long terme comme l'atelier d'autoréparation de vélos. Cet ancrage passe aussi par le recrutement de bénévoles, leur gestion et leur investissement. Ceux-ci vont aussi servir de ressources pour la conduite de projets. Ce travail est réalisé par l'équipe mixité et par le pôle de coordination.

L'ouverture des portes poursuit plusieurs objectifs. Le premier est que les activités proposées dans le lieu, comme la restauration, permettent de créer de l'emploi pour les

---

<sup>85</sup> COLLECTIF, ALIX, Nicole, BANCEL, Jean-Louis, CORIAT, Benjamin et SULTAN, Frédéric, 2018. *Vers une république des biens communs ?* p. 26. Paris : Liens qui libèrent. ISBN 979-10-209-0612-0.

personnes réfugiées. Il existe aussi un objectif économique : “l'idée c'est que ça puisse éventuellement rapporter des moyens financiers qui vont permettre de mettre en place des activités collectives pour les hébergés”<sup>86</sup>. L'ouverture au public est aussi justifiée par l'objectif de mixité : créer des interactions nouvelles pour les résidents et ainsi augmenter leurs opportunités tout en favorisant leur socialisation. Elle poursuit également un double objectif de sensibilisation. A la fois pour le travail social en lui donnant une visibilité qu'il ne peut avoir dans ses formes classiques, et sur les publics résidents ; l'idée est que l'ouverture au public peut toucher des personnes “ni pour, ni contre”<sup>87</sup> par des méthodes plus neutres que le militantisme, pour “leur parler à une échelle humaine”<sup>88</sup>. Cette ouverture va passer par des projets parallèles comme le restaurant, l'espace d'agriculture urbaine, le pôle vélo et un futur pôle ressourcerie qui ne sont pas directement reliés à des besoins des résidents mais répondent à des opportunités, grâce à des partenaires par exemple, ou à des besoins locaux présumés pour augmenter l'attractivité du lieu. L'organisation d'événements (marchés, concerts...) et d'activités (ateliers de cuisine, agricoles) contribue aussi à cet objectif d'attractivité. Pour finir, l'aménagement des espaces extérieurs, assuré par Yes We Camp, est aussi réalisé pour favoriser la convivialité et la mixité, et donne lieu à des chantiers participatifs. L'idée générale est, encore une fois, de favoriser l'émergence d'inattendus par les interactions, de créer des “prétextes à la rencontre”<sup>89</sup>.

Ces deux dimensions passent par une communication attractive. Cette communication permet de sensibiliser, mais aussi d'attirer des personnes extérieures sur le lieu qui pourront s'investir en tant que bénévoles ou réaliser des dons.

### *c. Création de commun*

La création de commun est une dimension transversale à tous les aspects des *Cinq Toits*, c'est le pivot qui va garantir les effets bénéfiques de l'ouverture au public et de l'accueil des occupants sur les résidents et le travail social.

---

<sup>86</sup> Entretien William - Annexe n°5,

<sup>87</sup> Entretien Adrien - Annexe n°2

<sup>88</sup> *Ibid.*

<sup>89</sup> Entretien Alice - annexe n°3



Cette création de commun nécessite plusieurs approches. Nous avons déjà évoqué plusieurs fois la première, il s'agit du fait de créer des espaces et des temps qui vont favoriser les interactions. Le terme de convivialité est généralement utilisé en interne. Les espaces sont les lieux communs de la caserne (la cour, la cafétéria, le jardin). Les temps sont les animations de ces espaces, ils peuvent faire office de rituel pour ajouter de la cohérence au collectif ou être plus ponctuels. Il s'agit d'attirer et de mobiliser les différents publics, en interne ou en externe. Ainsi un travail de mobilisation et d'animation est mené afin de faire se rencontrer les publics sur des projets transversaux, comme les marchés. Ce travail est généralement effectué par l'équipe mixité. L'idée est de trouver un équilibre entre favoriser la participation à des projets montés par les salariés et laisser assez d'espace pour que les personnes puissent s'en saisir et prendre des initiatives.

La seconde approche correspond à un vecteur plus formel. Pour favoriser la prise d'initiative des différents publics, il est aussi important qu'ils ressentent avoir effectivement un pouvoir d'influence sur leur lieu de vie ou de travail. Ainsi, des instances de gouvernance ouvertes à tous les publics internes sont créées comme le "conseil de l'horloge" qui a lieu tous les mois et qui est censé laisser un espace pour que les acteurs discutent des problématiques communes et de la détermination de certains aspects du projet. La vision de la gouvernance se rapproche de la sociocratie dans le sens où des cercles de décisions peuvent se créer sur certains sujets, pour les personnes qui souhaitent s'y investir. Cela se concrétise par la création d'un réseau numérique interne qui permet de créer des groupes de discussion et de partager de l'information librement. Ces deux approches nécessitent de forts besoins en animation et en gestion de communauté, mais toujours dans l'idée de laisser la place (ou de déboucher à plus long terme) à une autodétermination.

Au niveau social, la démarche poursuit les objectifs d'inclusion sociale du projet, à travers la participation et la socialisation des résidents.

Nous pouvons donc constater que la conceptualisation et les intentions du projet des Cinq Toits le rapproche grandement des caractéristiques des tiers-lieux et des communs urbains que nous avons évoqués : dans l'attention portée au collectif, à l'inscription du projet dans son environnement local, dans l'idée de favoriser des interactions et dans la

place laissée à l'expérimentation et à l'imprévu. De plus, les liens pensés avec les missions sociales des centres d'hébergement et les effets censés en découler sont cohérents avec les problématiques inhérentes à l'intervention sociale dont nous avons parlé dans la première partie.

Nous allons maintenant observer le fonctionnement réel du projet, qui se révèle plus complexe que sa conception. Ainsi, nous nous pencherons sur les apports des *Cinq Toits* sur les centres d'hébergement et leurs résidents, et nous verrons quels peuvent être les freins et les leviers favorables à l'atteinte des objectifs décrits précédemment.

## B - De la conception à la pratique

Du fait des problématiques actuelles du secteur social et des caractéristiques et potentiels effets des tiers-lieux et communs urbains, l'idée d'insérer des établissements d'hébergement social est théoriquement très bonne. En effet, les logiques de fonctionnement d'un commun urbain peuvent grandement faciliter l'ancrage local de l'accompagnement. Les dynamiques collectives et relationnelles propres à ces lieux sont aussi un atout pour favoriser la participation des usagers, le développement de leur citoyenneté et même simplement pour sortir de l'entre-soi malsain que génère souvent les centres d'hébergement.

L'observation de l'expérience des *Cinq Toits* nuance quelque peu ces notions théoriques. La réalité montre que la construction d'un réel écosystème de commun autour de centres d'hébergement est complexifiée par la dépendance du projet vis-à-vis de différentes institutions, les modes de fonctionnements instaurés, l'agencement de cultures différentes et des problématiques inhérentes à toute entreprise humaine comme les incompréhensions mutuelles.

Nous verrons ici en quoi le projet, dans sa forme actuelle, peut apporter des effets très bénéfiques au travail social et à ses usagers et quels peuvent être les freins à la diffusion de ces effets comme à la mise en place d'aspects propres aux communs.

## 1. Un écosystème vertueux, mais limité, pour le travail social et ses usagers

L'observation des effets du modèle des *Cinq Toits* sur les résidents des centres et le travail social demanderait, pour être significatif et exhaustif, un travail d'étude quantitatif et qualitatif poussé. Malgré tout, en nous basant sur les observations réalisées et sur les témoignages recueillis, il est possible de dégager un impact globalement positif sur l'état des résidents, parfois sur leur accompagnement, ainsi que sur le travail social, même si des nuances sont à souligner quant à cette influence.

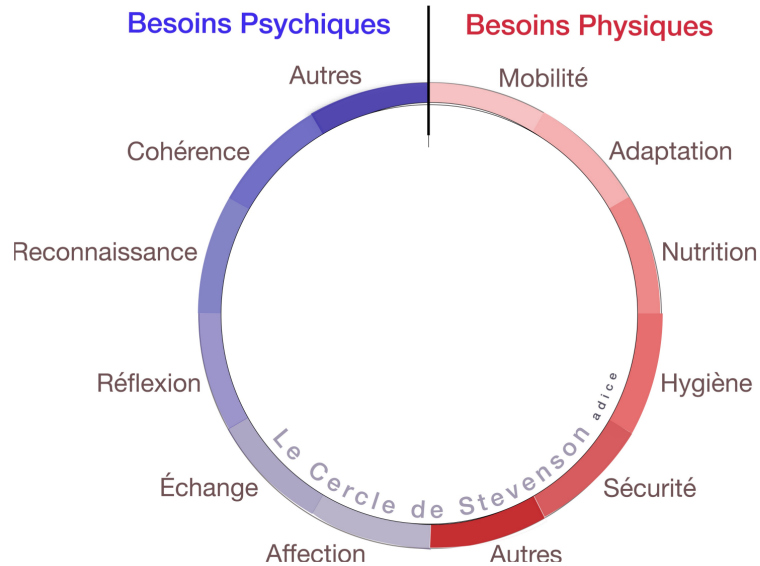
### a. Un modèle favorisant le bien-être des résidents

Le bien-être est toujours une notion difficile à évaluer. Il ne s'agira pas ici de dresser un bilan du bien-être des résidents mais d'affirmer la capacité de ce modèle à améliorer les conditions de vie psychique et physique.

Nous nous appuyerons pour cette partie sur le Cercle de Stevenson, conceptualisé par Mickael Bardonnnet, Michel Lefebvre et Pierre Mongin dans l'ouvrage "*Les Organisations Bientraitantes*"<sup>90</sup>. Cet outil offre une grille d'analyse sur la satisfaction des besoins de la personne en remettant à plat la pyramide de Maslow, considérant d'égale importance les cinq besoins psychiques (cohérence, reconnaissance, réflexion, échange, affection) et les cinq besoins physiques (sécurité, hygiène, nutrition, adaptation, mobilité).

---

<sup>90</sup> BARDONNET, Mickael, LEFEBVRE, Michel et MONGIN, Pierre, 2016. *Les Organisations Bientraitantes*. Paris : Adice. ISBN 978-2-915425-09-3.



Ainsi, à l'aune de ces besoins, nous analyserons en quoi les *Cinq Toits* favorisent cette satisfaction des besoins en nous penchant sur trois aspects : le bien-être matériel, l'espace de socialisation et l'espace de participation. Cette analyse s'appuie sur les observations et témoignages recueillis lors de la période de stage, ainsi que sur l'étude d'utilité sociale évoquée précédemment.

### Bien-être matériel

Le bien-être matériel aux *Cinq Toits* est favorisé par la qualité du lieu de vie proposé par le projet, mais aussi par les possibilités offertes aux résidents qui vont découler du mode de fonctionnement de ce dernier.

La qualité du lieu de vie et son influence sur le bien-être des résidents sont forcément conditionnés par la subjectivité de chacun (les attentes, les expériences d'hébergements préalables...) mais force est de constater que le lieu rompt avec nombre de centres d'hébergements relayés en périphérie des villes dans des bâtiments parfois peu adaptés générant des conditions de vie difficiles.

La première constatation à l'arrivée sur le site des *Cinq Toits* est la beauté du lieu. L'ancienne caserne présente en effet des bâtiments anciens qui ont été aménagés au cours de l'occupation avec du mobilier de bois, des terrasses et de la végétation. De plus, de grands espaces extérieurs font office de lieux de vie (la cour, le jardin), ce qui est rare

dans un centre d'hébergement, et un bâtiment libre d'habitations offre des espaces communs ouverts à la libre utilisation des résidents (cafétéria, salle de sport, dojo...).

Les habitations, qui sont les anciens appartements des gendarmes, présentent aussi des qualités indéniables. Bien que les chambres ne soient pas individuelles (les résidents sont en moyenne huit par appartement), la présence d'une cuisine et d'une salle de bain par logement permet de favoriser la prise en compte des besoins "nutrition" et "hygiène" du Cercle de Stevenson.

La présence de l'épicerie et du vestiaire solidaire participe aussi à l'amélioration du bien-être des personnes accueillies. Les kits d'hygiène distribués, ainsi que la nourriture provenant de dons, permettent de combler les lacunes financières que rencontrent les résidents et jouent aussi sur la satisfaction des deux besoins physiques évoqués plus haut. Enfin, la localisation du site en ville et la présence de nombreux moyens de transports à proximité, permise par le modèle d'occupation temporaire, participent à la satisfaction du besoin de mobilité. Ce besoin est aussi pris en compte par la mise à disposition d'une flotte de bicyclettes à destination des résidents, permise par le partenariat avec l'association Solicycle qui anime des ateliers d'auto réparation de vélos.

Le modèle des *Cinq Toits* offre aussi aux résidents la possibilité de réaliser des petits pécules financiers à travers la participation à des travaux, des repas à prix libre et des petits emplois. Ces opportunités sont permises par la présence des occupants, par l'animation (événements) et par les chantiers relatifs aux différentes activités du site. Elles donnent l'occasion aux résidents investis n'ont qui pas d'emploi et ne reçoivent que de petites aides financières de l'état<sup>91</sup>, d'augmenter leur sécurité financière.

Ainsi, le projet des *Cinq Toits* offre un bien-être matériel indéniable si on le compare à la majeure partie des centres d'hébergements. Ceci découle tout d'abord des caractéristiques du lieu, dont les qualités sont accessibles aux structures sociales grâce au modèle de l'occupation temporaire, même si il est plutôt rare d'occuper des lieux de cette teneur comme en témoigne l'HUDA d'Ivry sur Seine géré par Aurore, qui prend place

---

<sup>91</sup> A titre indicatif, l'allocation pour demandeur d'asile correspond à 6,80€ par jour pour une personne seule.

dans une propriété de la SCNF “vétuste” et “excentrée”<sup>92</sup>, ainsi que du modèle hybride qui caractérise le projet.

### Une interface de socialisation bienveillante

Une des principales particularités des *Cinq Toits* par rapport à des centres d’hébergement classiques est le potentiel de socialisation que le projet comporte.

Cette socialisation est d’abord permise par la présence d’acteurs divers sur le site, mais aussi par les pratiques partagées et les espaces de rencontre qui permettent de multiplier les interlocuteurs des résidents.

Cette multiplicité des interlocuteurs bénévoles, salariés, occupants, visiteurs va favoriser pour les résidents la création de rapports interpersonnels. En effet, la vie dans les centres d’hébergements limite parfois grandement les interactions sociales en dehors des pairs et des travailleurs sociaux. La présence sur le site d’interlocuteurs extérieurs à la structure sociale permet de faciliter la réalisation de ces rencontres. Ainsi, 93% des occupants affirment avoir déjà eu des interactions avec les résidents (discussions, salutations...) <sup>93</sup>.

Ces interactions peuvent, dans des mesures différentes, apporter des effets bénéfiques à l’accompagnement social. Elles peuvent tout d’abord permettre de créer des contacts professionnels. Ainsi, un résident qui participait à la restauration en prix libre sur un marché s’est fait embaucher dans une pizzeria en discutant avec un visiteur. Cela touche aussi les demandeurs d’asiles : près de la moitié des occupants affirment avoir employé des résidents de manière informelle <sup>94</sup>. Plus rarement, il est possible que ces interactions aident même aux démarches de demande d’asile, un occupant a par exemple mobilisé son ex-femme qui est avocate en droit d’asile pour qu’elle fasse avancer le recours d’un résident dubliné.

Nous pouvons aussi observer des effets bénéfiques sur la montée en compétence des usagers des centres, notamment sur l’apprentissage du français et sur l’envie de perfectionnement. De plus, les compétences diverses présentes sur place peuvent faire

---

<sup>92</sup> Entretien Sonia - Annexe n°6

<sup>93</sup> PERNET, Lorène. *Understanding and objectifying the impact of temporary urbanism*. Master thesis: M2 Sustainability and Social Innovation. HEC Paris: 2019.

<sup>94</sup> *Ibid.*

émerger des intérêts inattendus ; ainsi, une occupante, brodeuse professionnelle, donne depuis près de cinq mois des cours de broderie à un réfugié Afghan.

Au-delà de cet objectif utilitariste, la multiplicité d'interlocuteurs permet de sortir de l'unique relation descendante que le résident entretient avec la structure sociale. La création de liens est ainsi facilitée. Que ce soit une simple marque d'affection ou des relations amicales (une bénévoles a emmené deux résidents en vacances ce mois de juillet) ces relations donnent une autre image de la société dans laquelle doit s'intégrer la personne, qui apparaît généralement sous un regard hostile. Cela permet à certains de se sentir reconnus en dehors de leur situation d'aidé qui s'étend souvent sur plusieurs années et peut donc favoriser une autre construction identitaire. Après l'organisation d'une Disco-soupe sur le site, un résident est ainsi devenu un membre actif de l'association et participe aujourd'hui à toutes leurs actions.

Enfin, la facilitation des interactions, par rapport à l'extérieur, va aussi permettre aux résidents d'acquérir les codes culturels, les valeurs et les usages de la société française et va donc rendre plus aisée leur intégration à celle-ci.

La caserne offre ainsi aux résidents un espace de pré-intégration entre le centre d'hébergement et la société, "un cocon qui soit plus tolérant, et qui fait un peu tampon avec une société qu'on peut considérer à juste titre plus violente, moins compréhensive..."<sup>95</sup>. Cet environnement bienveillant où les interactions sont facilitées va jouer sur les besoins de reconnaissance, en rendant accessible une socialisation éloignée de ces publics généralement invisibles, d'échange et d'affection en favorisant des situations de connaissances réciproques où les personnes peuvent être considérées comme telles et non plus uniquement par rapport à leur statut.

### **Une participation favorisée**

Le modèle des *Cinq Toits* permet de proposer aux résidents des centres d'hébergement des possibilités de participation et d'investissement importantes et diverses. Cette offre relève d'une volonté d'animation de la part de la structure mais aussi du souhait de créer du commun et de favoriser la rencontre, les possibilités étant souvent offertes à tous. Elle est permise à la caserne par la présence de ressources matérielles et humaines qui se

---

<sup>95</sup> Entretien Adrien - Annexe n°2

matérialisent par des équipes support non sociales (l'équipe mixité, l'équipe technique, Plateau Urbain) qui donnent les moyens d'attirer de nombreux partenaires et bénévoles (cette attractivité étant facilitée par la visibilité et le travail de communication effectué par ces équipes) et par la présence des occupants. Ces ressources fournissent autant de connaissances, d'outils, de contacts et de main d'œuvre aidant à la mise en place des nombreuses possibilités d'investissements.

La participation est fortement encouragée et une des missions de l'équipe mixité est de mobiliser les résidents pour les investir dans les différentes démarches .

Celles-ci peuvent prendre des formes passives, dans lesquelles la personne est consommatrice, ou active, dans lesquelles elle va participer à une coproduction.

L'investissement passif recouvre la majeure partie de l'offre proposée aux *Cinq Toits*, avec différentes activités régulières ou ponctuelles. La plupart de celles-ci sont organisées par l'équipe mixité en partenariat avec d'autres structures ou avec des bénévoles, et plus ponctuellement par les occupants. Ce sont principalement des activités culturelles ou sportives: chant, théâtre, boxe, zumba, hip hop, échecs, jeux de sociétés, activités créatives... Elles font l'objet d'une participation hétérogène de la part des résidents, en fonction de l'intérêt qu'elles suscitent et de la qualité de l'animation. Il s'agit aussi des événements organisés en internes (fêtes, repas...) ou ouverts sur l'extérieur et parfois totalement organisés par des partenaires. Cette participation passive s'étend aussi sur l'extérieur, l'équipe mixité, généralement par le biais de propositions obtenus de partenaires externes, et les occupants ayant déjà organisé de nombreuses sorties comme des visites de musées, des concerts, des événements sportifs ou de simples balades.

L'investissement actif prend à la caserne une forme plus ponctuelle. Il peut s'agir de chantiers participatifs (bâtiment, agriculture) organisés ou informels, qui rencontrent un grand succès auprès des résidents ou encore de la préparation de repas généralement vendus en prix libre lors des marchés ou en interne. Récemment, un groupe de résidents a aussi été chargé de préparer le catering du festival Créa Parc à Châtillon. Mais cette participation se matérialise parfois sur le long terme. Du bénévolat long terme est ainsi instauré en interne, comme la gestion de la cafétéria et de la cafétéria mobile. Une structure occupante a aussi proposé une formation à la conception florale pour les femmes du centre d'hébergement d'urgence, en collaboration avec les équipes sociales. Une Fabrique culturelle a été créée en interne. Il s'agit d'un espace libre d'accès aux



résidents, prenant la forme d'une réunion hebdomadaire, dont l'objectif est de co-concevoir et co-organiser des sorties et des animations culturelles. Enfin, la participation active émane parfois des relations interpersonnelles internes, comme l'emploi informel.

L'offre de participation proposée aux *Cinq Toits* a des effets très bénéfiques pour les résidents. En plus de l'appropriation du lieu et des bénéfices propres aux interactions sociales, l'investissement a des vertus sur l'insertion des résidents : à travers notamment l'accès à la culture et la pratique du sport. Le rapport Taché, commandé par le premier ministre pour la rédaction de la Loi asile et immigration (2018), ancre d'ailleurs la participation sportive et culturelle comme un axe important de "l'intégration globale"<sup>96</sup>. De plus, les nombreuses possibilités de participation ont aussi une vertu occupationnelle qui est particulièrement précieuse pour les demandeurs d'asile, pour qui l'attente de traitement des démarches est un moment particulièrement difficile qui génère souvent des souffrances psychiques<sup>97</sup>.

Pour les résidents, ce panel d'opportunités d'insertion peut satisfaire différents besoins du Cercle de Stevenson. La participation active a un effet important sur le besoin de reconnaissance, cela s'observe particulièrement dans la préparation de repas en prix libre où les résidents reçoivent beaucoup de compliments. L'investissement dans des activités culturelles ou dans des formations peut aussi satisfaire le besoin de réflexion. Enfin, de par les interactions qui en découlent, la participation proposée joue sur les besoins d'échange et d'affection.

### **Une facilitation du travail social**

Le projet des *Cinq Toits* a évidemment une grande influence sur la pratique du travail social dans les centres qui y sont intégrés, et le modèle d'organisation et de fonctionnement joue un rôle de facilitateur de cette pratique sur plusieurs aspects.

Comme déjà évoqué, la présence d'une équipe support, du réseau partenarial et des occupants permet de mettre à disposition un certain nombre d'outils que peuvent utiliser

---

<sup>96</sup> TACHE, Aurélien, 2018. 72 propositions pour une politique ambitieuse d'intégration des étrangers arrivant en France. Rapport au Premier ministre. [En ligne] Disponible à l'adresse: <http://aurelientache.fr/wp-content/uploads/2018/02/72-propositions-pour-lint%C3%A9gration.pdf>

<sup>97</sup> KOBELINSKY, Carolina, 2014. Le temps dilaté, l'espace rétréci. Le quotidien des demandeurs d'asile. *Terrain. Anthropologie & sciences humaines*. 1 septembre 2014. N° 63, pp. 22-37. DOI [10.4000/terrain.15479](https://doi.org/10.4000/terrain.15479).

les travailleurs sociaux. Pour une réalité professionnelle dont la principale problématique est “la surcharge de travail”<sup>98</sup>, cela aide à assurer les rôles d’animation et d’éducation très difficiles à mettre en place dans le quotidien des centres d’hébergement. Les services proposés aux résidents se rapprochent ainsi de ce que sont censés offrir les établissements sociaux “sans que ça pèse sur le travail social”<sup>99</sup>.

Le modèle facilite aussi la réalisation des objectifs directs de l’accompagnement social, notamment au niveau de l’insertion professionnelle. Cette insertion est tout d’abord favorisée par le réseau créé aux *Cinq Toits* (partenaires, occupants, connaissances...) qui élargit les possibilités des travailleurs sociaux. De plus, la structure et le restaurant (le RECHO) engagent une petite vingtaine de résidents dans le cadre du dispositif Premières Heures, qui permet une pré-insertion à l’emploi avec un nombre d’heures travaillées restreint et un accompagnement progressif vers un retour à l’emploi. Au niveau de la structure, le dispositif est géré par l’équipe technique et les résidents réalisent des travaux de nettoyage, d’agriculture, de maintenance et de construction.

Ensuite, la construction d’une relation plus horizontale entre les travailleurs sociaux et les résidents est difficile, du fait des contraintes de temps, d’évaluations, et de la culture même du travail social, et la construction de la confiance dans ce type de lien est toujours une question délicate dans les centres d’hébergement. L’ancrage de ce travail dans l’écosystème des *Cinq Toits* permet de faciliter l’horizontalité relationnelle et la confiance. Cette facilitation trouve sa première explication dans le fait que le fonctionnement du lieu permet des interactions entre le travailleur et le résident qui ne sont pas purement professionnelles. Nous pouvons observer ce genre de liaison dans des événements festifs, particulièrement en interne ou conviviaux comme les repas communs bimensuels. Ces interactions permettent donc aux travailleurs sociaux de sortir d’une relation purement technique et de mieux prendre en compte la personne. La seconde raison se trouve dans l’environnement bienveillant que nous avons décrit plus haut. En effet, celui-ci facilitant l’ouverture, il est plus aisé pour les résidents de se sentir en confiance et il devient “plus facile dans la relation d’accompagnement de créer des choses dans un temps court, par rapport à un environnement plus austère que l’on peut rencontrer dans d’autres centres”<sup>100</sup>.

---

<sup>98</sup> Entretien Sonia - Annexe n°2

<sup>99</sup> Entretien Léa - Annexe n°4.

<sup>100</sup> Entretien Alice - Annexe n°3

Enfin, dans une moindre mesure, certaines initiatives mises en œuvre par les équipes support facilitent aussi la prise en compte de la personne dans l'accompagnement. L'équipe mixité et Plateau Urbain ont par exemple lancé un suivi individualisé des résidents, qui se déroule pour l'instant avec l'équipe sociale de l'HUDA, pour les demandeurs d'asile. Il s'agit de s'entretenir de façon hebdomadaire avec les travailleurs sociaux pour qu'ils délivrent des informations sur les besoins et les envies individuelles de quelques résidents afin que l'équipe mixité trouve des réponses personnalisées à ces problématiques. Ainsi, un résident souhaitant se former à la photographie a été mis en relation avec un photographe professionnel ayant réalisé un projet sur le site qui l'a formé à différentes techniques et conseillé sur le matériel. Ce résident fait maintenant office de photographe pour les événements et la vie quotidienne du lieu.

#### *b. Des effets positifs à nuancer*

Bien que indéniables, les bénéfices du projet global sur les résidents et le travail social doivent tout de même être relativisés.

Tout d'abord, à part pour la qualité du lieu de vie et l'environnement bienveillant qui vont toucher tous les résidents (d'autant de façons différentes que de personnes), la participation et la socialisation est loin de concerner la majorité des résidents. En effet, le décompte réalisé dans les diverses activités et sorties, même si il n'est pas exhaustif, montre que seulement une soixantaine de résidents différents profitent de ces opportunités. De même, l'investissement dans les repas à prix libre et dans les divers bénévolats proposés en interne ne concerne qu'une trentaine de personnes différentes qui, pour la plupart, participent aussi aux activités. Il est difficile de définir à combien de personnes profitent les événements organisés sur place, mais il est probable qu'ils touchent un peu plus que les activités et propositions de bénévolat. De plus, la majeure partie des résidents qui participent le font en étant "mobilisés" par l'équipe mixité et non de leur plein gré ; cela étant aussi dû à un problème de circulation de l'information. Il en va de même pour la sociabilisation. C'est un aspect qui est aussi difficilement quantifiable, mais l'observation montre quand même qu'elle ne concerne qu'un petit noyau dur de résidents. Et si 93% des occupants interrogés lors de l'étude d'utilité sociale

prétendent avoir déjà eu une interaction avec un résident<sup>101</sup>, il est plus que probable que ce ne soit que des salutations ou des politesses. Beaucoup d'occupants ne s'investissent pas ou très peu sur les questions sociales ou dans la vie de la caserne. C'est assez problématique car l'idée est que "c'est aux occupants de faire le premier pas et d'aller vers les résidents"<sup>102</sup>. Il est en effet ressorti du dernier conseil de l'horloge une difficulté pour les occupants à créer des liens avec les résidents, due aux dire des premiers à des incompréhensions mutuelles ou simplement à un manque de temps. Cela traduit un "besoin de médiation pour réaliser ce pas, qui passe par une sensibilisation sur le quotidien et les problématiques des résidents et par des outils à mettre en place pour faciliter ça"<sup>103</sup> et dépasser les différences culturelles, mais aussi un manque d'enthousiasme, d'envie des occupants de s'investir en dehors de leurs projets personnels. Cela s'observe aussi avec les visiteurs extérieurs lors des événements ouverts, durant lesquels la rencontre avec les résidents est très timide. L'ouverture du lieu au public quotidiennement pose donc question car si la mixité n'arrive pas à s'établir, il y a un risque que les résidents se sentent "exclus de leur propre lieu et que le rôle de passerelle ne se fasse plus"<sup>104</sup>.

Ainsi, les résidents et occupants ayant réussi à créer des liens sont assez rares par rapport à la population présente, et les effets observables qui peuvent en découler comme un emploi, de la formation, ou des actes d'entraides forts le sont encore plus. Cette limite à la participation et aux échanges peut trouver sa source dans les situations des résidents. La barrière de la langue est la première contrainte, mais aussi l'envie qui peut varier selon l'état de sociabilisation du résident à l'extérieur, selon ses expériences passées ("il y en a qui ont aussi traversé beaucoup de pays et se sont déjà investis auprès de bénévoles et qui n'ont peut-être plus envie"<sup>105</sup>) et selon son état psychique.

Les effets bénéfiques de l'espace de socialisation et de participation ne profitent donc qu'à une minorité de résidents ayant déjà des prédispositions à l'autonomie et à la sociabilité. Si cette affirmation est vraie dans tous les centres d'hébergement, il est dommage que les moyens et les ressources des *Cinq Toits* ne permettent pas de la dépasser.

---

<sup>101</sup> PERNET, Lorène. 2019. Op. cit.

<sup>102</sup> Entretien Alice - Annexe n°3

<sup>103</sup> Ibid.

<sup>104</sup> Entretien Adrien - Annexe n°2.

<sup>105</sup> Entretien Léa - Annexe n°4

Pour ce qui concerne la participation, il convient de préciser que celle-ci se met en place dans une logique de “faire pour” plutôt que dans une logique de “faire avec”. Même si des choses ont été montées suite à des initiatives de résidents, comme l’équipe de foot ou la fête du petit aïd, cela reste très rare. Les activités, les évènements, les chantiers, les offres de bénévolat sont dans la majeure partie du temps proposés aux résidents dans une logique descendante (par les salariés, les occupants, les bénévoles) sans leur demander une réelle implication dans la conception. De même, il est rare que, par leur participation, les usagers des centres aient une réelle influence sur leur lieu de vie ou sur leurs projets personnels. Seuls deux exemples déjà cités le permettent un peu : le suivi individuel des résidents effectué en collaboration entre l’équipe mixité et les travailleurs sociaux et la Fabrique culturelle dont le but est justement de faire émerger des projets du groupe de participants.

Ces limites sont aussi observables au niveau des travailleurs sociaux. Il est en effet plutôt rare que les équipes sociales se saisissent d’elles-mêmes des outils à disposition sur le site. De même, les collaborations entre les salariés du social et les autres acteurs de la caserne restent plutôt réduites. Tout cela a pour effet de limiter encore l’investissement des résidents et la pertinence de projet global par rapport à leurs besoins et envies réelles. La surcharge de travail que rencontrent les travailleurs sociaux est évidemment l’une des causes.

Ainsi, le cercle vertueux créé par l’écosystème établi aux *Cinq Toits* a des effets nuancés sur les résidents et le travail social. Même si les effets positifs sur le bien-être et la qualité de vie des résidents sont observables et si un pan du travail social se retrouve globalement facilité par le modèle du lieu, des freins les empêchent de se déployer pleinement.

Ces limites peuvent s’expliquer par une difficulté de lier et de créer de la cohérence entre les différents aspects du projet global et le projet social, ainsi que par une difficulté à faire émerger du commun. Deux points que nous développerons dans la partie suivante.

## 2. Une cohérence entre les missions sociales et le projet global encore en recherche

Le lien entre les missions sociales et le projet global est censé se faire de deux manières. Tout d'abord par un vecteur institutionnel, donc par les équipes salariées qui doivent jouer un rôle de médiation entre les différents publics en facilitant les rencontres, les interactions et les initiatives individuelles et collectives. Ensuite par un vecteur "commun" d'interactions et d'auto-organisation, qui serait caractérisé dans la théorie des communs par les activités de *commoning*. Ces aspects sont interdépendants dans la pratique, mais nous allons ici les observer de façon séparée pour analyser les freins respectifs qui se mettent en place.

### a. Entre les équipes sociales et les équipes projet

L'interdépendance entre les équipes sociales et les équipes projet (mixité, technique, coordination) est essentielle à la réussite d'un projet comme celui des *Cinq Toits* dont les effets positifs vont découler d'une rencontre entre deux mondes : celui du travail social, et un monde plus généraliste à mi-chemin entre l'économie sociale et solidaire et la mouvance des tiers-lieux. C'est cette interdépendance qui va amener une cohérence globale au projet, qui va permettre de réaliser des liens entre les différents acteurs du site et qui va assurer la pertinence des actions engagées par rapport aux problématiques sociales.

Elle passe par une collaboration effective entre les équipes qui induit du dialogue et une bonne circulation de l'information, une connaissance et une prise en compte des réalités professionnelles de chacun et des projets transversaux pouvant servir de passerelles.

Mais cette relation entre les différentes équipes reste difficile à établir dans la pratique comme cela a pu s'observer aux *Grands Voisins* où l'équilibre entre le travail social et le projet global a été très compliqué à trouver. Les centres d'hébergements étaient déjà présents depuis plusieurs années sur le site de Saint Vincent de Paul avant l'installation du projet des *Grands Voisins*. Ce dernier a généré des attitudes dubitatives voire hostiles chez les équipes sociales déjà installées. Ces difficultés ont été prises en compte dans la création des *Cinq Toits*, par l'installation pratiquement simultanée des centres

d'hébergement et des autres aspects du site et par le recrutement de travailleurs sociaux qui connaissaient le projet qui allait prendre place et y étaient favorables.

Malgré cela, la réalité de développement a fait émerger des tensions entre les équipes qui se matérialisent par une collaboration et une circulation de l'information difficile, un sentiment de défiance des travailleurs sociaux vis à vis du projet et par un faible investissement de leur part dans celui-ci. Le point culminant de ces tensions a entraîné la démission de toute l'équipe du centre d'hébergement d'urgence.

Nous allons donc étudier par la suite les causes possibles et, notant qu'une amélioration de ces rapports est observable depuis peu sur le site, les leviers qui permettraient de favoriser cette interdépendance.

### **La mise en place du projet : deux urgences parallèles**

Contrairement aux *Grands Voisins*, les aspects social et global du projet des *Cinq Toits* se sont développés au même moment. La période de septembre à décembre 2018 a donc vu se dérouler l'installation des trois centres d'hébergement et la conception de ce qu'allait devenir le projet global.

Ces deux approches se sont développées dans des situations d'urgence différentes. Pour les centres d'hébergement, l'urgence se situait dans la réponse aux besoins primaires des résidents arrivant sur le site. Les équipes sociales n'étaient pas complètes à ce moment-là et l'installation matérielle était en cours. Le travail d'accompagnement a donc été réalisé de façon précipitée. Du côté du projet global, l'urgence se situait, et se situe encore, dans la temporalité courte du projet. La mise en œuvre des différents éléments (occupants, activités, services...) devait se faire rapidement car ils justifient l'existence du projet. Il y a un impératif d'image, auprès des partenaires de l'occupation, qui implique un développement rapide.

Cette urgence a eu pour effet le cloisonnement de la mise en place des deux dimensions, les acteurs respectifs n'étant pas impliqués et peu informés de ce qui se passait chez les autres.

Ce cloisonnement a engendré un clivage entre les équipes sociales et les équipes projet qui se ressent encore aujourd'hui.

En effet, les travailleurs sociaux témoignent d'une impression de non prise en compte des besoins qu'ils rencontraient à ce moment-là, alors même que la coordination réfléchissait

sur des choses à instaurer afin d'aider la pratique du travail social : "on n'a pas forcément tout de suite senti qu'on était très entendu, compris, etc... On nous parlait déjà d'épicerie, de vestiaire alors qu'on n'avait pas encore de bureau et qu'on était que trois dans l'équipe pour les 150 résidents sur place... Moi je n'avais pas de traducteur, la moitié de mes suivis étaient arabophones et on me disait que la mixité allait recruter des bénévoles... On avait l'impression que le social ne faisait pas parti de la priorité"<sup>106</sup>. Ce décalage entre les réalités rencontrées par les travailleurs sociaux et le travail effectué par les équipes projet a causé une incompréhension mutuelle. Si, pour les coordinateurs, "l'aspect social est au centre du projet" et "l'écosystème a été créé pour servir cet objectif-là"<sup>107</sup>, la perception est différente chez les travailleurs sociaux : "On peut le sentir un peu comme une excuse quoi. L'excuse c'est d'ouvrir un centre d'hébergement mais en fait tout l'intérêt c'est de faire des supers projets avec les partenaires extérieurs pour avoir une bonne image, c'est un peu de la com. Créer ce lieu un peu atypique pour que ça attire du monde et que ça soit vu comme une expérience sociale. Moi je ne vois pas le social comme une priorité dans la gestion de ce projet"<sup>108</sup>.

De plus, le caractère d'urgence n'a pas permis d'intégrer les travailleurs sociaux dans la conception des différents aspects du projet. Ils n'ont ainsi pas été associés à la définition des objectifs, au choix des activités, des services, de la forme et du fonctionnement qu'allait prendre le site. Et même si des réunions d'informations avaient lieu, l'urgence dans laquelle ils se trouvaient ne leur permettait pas de s'y consacrer réellement: "on avait tous le même sentiment de ne pas s'y intéresser car on avait des gens qui venaient de la rue et qu'il fallait mettre en place tout l'accompagnement"<sup>109</sup>. Mais l'absence des principaux concernés dans la conception d'un projet social a rendu très difficile le déploiement d'actions pertinentes pour les problématiques des résidents, tout en limitant grandement la possibilité de développer des initiatives innovantes pour le travail social. De plus, les équipes sociales, par manque d'intérêt et d'informations, ont pu développer une vision contraignante pour leur travail de l'implication que demande le projet.

---

<sup>106</sup> Entretien Léa - Annexe n°4

<sup>107</sup> Entretien Alice - Annexe n°3

<sup>108</sup> Entretien Léa - Annexe n°4

<sup>109</sup> *Ibid.*



L'impression de ne pas être prioritaire, tout en faisant face à des situations concrètes assez problématiques et relevant de l'urgence, a beaucoup joué sur le développement d'un sentiment de défiance des équipes sociales envers le projet global qui a influencé négativement leur investissement et a créé un certain déficit de communication favorisant un fonctionnement parallèle plus que interdépendant entre les deux dimensions. Cela a beaucoup joué sur le départ de l'équipe du centre d'hébergement d'urgence, qui ne se sentait pas entendu sur les problèmes qu'elle rencontrait au quotidien (sous-effectif, besoin d'un chef de service supplémentaire...) et pas prise en compte dans la façon dont étaient gérés par la coordination certains problèmes rencontrés.

La participation des travailleurs sociaux aux réflexions est toujours très limitée, et les réunions qui rassemblent tous les salariés du site ont encore aujourd'hui un rôle informationnel plutôt que consultatif. Bien que la raison provienne en partie des contraintes du travail social comme la surcharge de travail, cela souligne un manque d'espaces d'échanges et de rencontres quotidiens entre les différentes équipes, pouvant faciliter la coopération.

### **Cultures professionnelles et réalités de terrain différentes**

Ce développement où la rencontre entre les différentes équipes se fait difficilement et sous tension souligne les sources plus profondes de ce clivage. Celui-ci témoigne en effet de deux réalités de terrains et de deux identités professionnelles différentes qui peuvent avoir du mal à dialoguer et à se mettre en mouvement ensemble.

Bien que les travailleurs sociaux viennent de cursus variés (juridique, social...), la première différence culturelle entre les équipes provient du parcours éducatif. En généralisant grossièrement, nous pouvons observer d'un côté des formations longues, généralistes et théoriques et de l'autre des formations plus techniques et professionnalisantes. La pratique professionnelle exacerbe ensuite ces différences qui vont déboucher sur des conceptions de la précarité et de la solidarité et sur des vocabulaires distincts.

De plus, il y a dans la culture professionnelle du travail social des traits parfois peu compatibles avec la mentalité d'un projet comme les *Cinq Toits*. L'identité du secteur

social est empreinte d'une certaine rigidité institutionnelle et réglementaire ainsi que d'une nécessaire prise de distance avec les usagers qui se matérialise par une stricte démarcation entre les sphères personnelles et professionnelles. Au contraire, les équipes projet ne sont pas dans la même conception de la relation avec les résidents ; elles ont une conception plus large de leur travail et de ses effets, avec une culture de l'expérimentation, et de la sérendipité, et n'hésitent pas à mêler professionnel et personnel dans leur pratique du lieu.

Enfin, la pratique du travail social dans un environnement comme les *Cinq Toits* demande une certaine prise de distance par rapport à la culture du domaine. Les travailleurs sociaux doivent par exemple accepter de ne plus être les seuls intervenants auprès des résidents, en déléguant une partie de leur rôle socio-éducatif à des personnes qui n'ont pas une expertise similaire. Même s'ils ont souvent du mal à pratiquer ce rôle, la multiplicité des interlocuteurs peut les faire se sentir moins centraux dans l'accompagnement et il est possible qu'ils le voient comme une perte de légitimité de leurs compétences, ce qui peut participer à l'émergence de réticences par rapport au projet. De plus, il leur est demandé un investissement dans le lieu qui peut entrer en conflit avec la distance professionnelle inhérente à leur travail.

Ces identités professionnelles différentes peuvent donc faire émerger des incompréhensions qui se ressentent dans la vision du lieu. Par exemple, lors d'une réunion sur l'ouverture au public, les équipes projets avaient en tête la programmation, le rythme et l'attractivité alors que les équipes sociales se souciaient plutôt de la cohérence avec le règlement des centres, notamment au niveau du droit de visite des résidents, qui ne peuvent pas inviter des gens chez eux, et des problèmes d'addiction pouvant être exacerbés...

Les réalités des pratiques professionnelles sont aussi très différentes sur le site, et peuvent être source de tensions. Ainsi, le quotidien des travailleurs sociaux est psychologiquement et moralement plus lourd que celui des équipes projets. Les situations qu'ils rencontrent peuvent les déconnecter de la globalité du lieu et faire apparaître comme futiles certains pans du projet. Le travail des équipes projets, notamment de l'équipe mixité, en plus d'être plus gai et moins directement en contact avec les situations difficiles et injustes des résidents, est aussi plus visible sur le site et plus facilement reconnaissable. Le travail social est de fait plus discret et sa visibilité dans le projet (sur

le site comme dans la communication externe) est beaucoup moins importante, ce qui peut mener à des sentiments de frustration par rapport à “ceux qui ont le boulot le plus joyeux, le plus séduisant et donc aussi ceux qui reçoivent plus facilement des lauriers parce que ce c’est visible et su là où les travailleurs sociaux font tout le travail de l’ombre qui est beaucoup plus crucial”<sup>110</sup>.

Les différences des pratiques professionnelles du lieu s’observent aussi par l’inscription de celles-ci dans des temporalités différentes. Ainsi, l’accompagnement social demande un travail de confiance qui s’inscrit dans un temps plus long, de même que certaines démarches administratives peuvent venir chambouler les emplois du temps des travailleurs sociaux. Il est alors difficile pour eux de s’adapter à la temporalité très rapide du projet global. La distance entre le professionnel et le personnel amène aussi des investissements de temps très différents sur le lieu. Là où les travailleurs sociaux ne vont pas forcément rester sur le site en dehors de leurs horaires, les membres de l’équipe mixité ne vont pas compter leurs heures et investir du temps personnel pour les différentes activités et événements du site, franchissant parfois dans la relation avec les résidents des barrières professionnelles qui peuvent être mal perçues.

Dépasser cette différence de culture et de pratique quotidienne et instaurer la nécessaire coopération entre les équipes sociales et les équipes projet va demander un effort de la part des deux parties. Il est essentiel de favoriser la compréhension des réalités, des motivations et des objectifs de chacun. De la part de l’équipe projet, la connaissance des contraintes quotidiennes des travailleurs sociaux permet une meilleure prise en compte dans le projet global, le déploiement d’actions plus pertinentes et simplement de la reconnaissance.

Cette connaissance et cette compréhension mutuelles demandent du temps et des espaces facilitants, deux choses qui font actuellement défaut aux *Cinq Toits*.

### **Des relations en amélioration**

Il est à noter que les relations entre les équipes sociales et les équipes projet sont en nette amélioration depuis quelques temps. Cela montre que les différences de pratique et les différences culturelles ne constituent pas à terme une barrière infranchissable.

---

<sup>110</sup> Entretien Alice - Annexe n°3

Même si des tensions persistent sur certains sujets et si la communication et la compréhension mutuelle restent parfois difficiles, nous pouvons observer ces derniers mois une baisse de la méfiance des travailleurs sociaux vis à vis du projet qui se ressent dans les relations. Le temps y est forcément pour quelque chose, les différents acteurs ayant développé une meilleure connaissance réciproque. Les effets bénéfiques sur les résidents de certaines actions mises en œuvre et leurs témoignages globalement positifs sur le projet ont permis de changer l'image que s'en font les travailleurs sociaux.

De plus, certaines passerelles et certains projets transversaux ont favorisé la coopération entre les équipes. C'est le cas du dispositif premières heures, connu des travailleurs sociaux et qui a demandé leur participation active, mais aussi d'autres projets de moindre importance comme des formations aux problématiques sociales pour les membres de l'équipe mixité, ou l'investissement de résidents dans des projets d'envergure comme la Fabrique culturelle dont l'équipe comprend des occupants, la personne chargée des missions de culture et sport pour l'équipe mixité mais aussi des référents migrants de deux centre d'hébergement.

La nouvelle équipe du centre d'hébergement d'urgence fait aussi preuve d'un dynamisme important depuis son arrivée. L'ajout d'un nouveau chef de service, qui a occupé un poste similaire aux *Grands Voisins* et connaît les problématiques liées à la coopération entre les différentes équipes a permis de poser un cadre qui favorise les actions des travailleurs sociaux et leur investissement dans le projet global.

Ainsi, la coopération difficile lors de la réalisation du projet, et les tensions qui en ont découlé, prouvent le besoin d'une temporalité assez longue pour intriquer les différentes réalités de façon cohérente. Le caractère d'urgence du développement ne permet pas une prise en compte de tous les aspects dans la conception, et limite le caractère démocratique que cette dernière pourrait prendre.

La difficulté à se comprendre et à créer du lien entre les équipes projet et sociales, découlant d'identités et de pratiques professionnelles différentes, va demander un effort de compréhension mutuelle qui passe par des espaces de rencontre et de formation. De plus, pour favoriser l'adhésion et l'appropriation de chacun au projet, et pour assurer des actions pertinentes au niveau social, la création d'espaces de débat et de confrontation sur les objectifs et le développement des différents aspects du lieu est essentiel. Même si

cela demande un temps difficile à dégager pour les différents acteurs. La mise en oeuvre de passerelles, de projet transversaux entre les équipes, mais aussi avec les occupants, est essentielle à la création d'unité et à la cohérence globale du projet.

Enfin, la visibilité du travail social doit aussi être améliorée, en interne comme en externe. C'est d'ailleurs l'un des objectifs affichés de la coordination qui a prévu l'installation d'une signalétique présentant les centres et les publics sur le lieu.

### ***b. De la difficile émergence d'un commun autodéterminé***

Comme nous l'avons vu, une des vocations du projet des *Cinq Toits* est de laisser de l'espace et de favoriser le développement de projets et d'actions par les usagers (résidents, occupants, bénévoles...) qui ne sont pas pensés et mis en place par les équipes salariées. C'est cette participation à des actions collectives émergeant de la base et utilisant les ressources communes, dont les équipes salariées font partie, que l'on peut appeler "commun autodéterminé". L'apparition de ces pratiques communes est un facteur clé de l'appropriation du site par les différents publics, du développement de la conscience d'un pouvoir d'influence sur la détermination du projet mais aussi de l'assurance du caractère démocratique de ce dernier. Cela va aussi permettre de favoriser les rencontres et les interactions, augmentant ainsi le potentiel d'insertion du site.

L'émergence de ce commun autodéterminé va être favorisée par une gouvernance participative permettant l'appropriation et la gestion de problématiques collectives ainsi que d'un certain espace de liberté laissant la possibilité aux acteurs de lancer des actions auto-organisées. Mais le développement du projet des *Cinq Toits* laisse apparaître des difficultés quant à l'apparition d'actions collectives et d'une certaine auto-organisation, ainsi que dans l'instauration d'une réelle gouvernance participative.

### **Un investissement limité des deux principaux groupes d'usagers**

Comme nous l'avons déjà évoqué, une majorité des occupants ont du mal à créer des liens avec les résidents. Si la socialisation entre eux est beaucoup plus aisée, il est clairement impossible de parler d'auto-organisation permettant le fonctionnement du lieu. De plus, une grande partie des occupants ne s'investissent pratiquement pas sur le site (dans les projets, dans les instances de gouvernance, dans les activités et événements...). Ainsi, ce public n'est pas proactif dans le fonctionnement du site, dans la résolution de ses

problèmes et peu de dynamiques collectives émergent de leurs activités, encore moins en impliquant des résidents. Cela s'observe bien dans les conseils de l'horloge qui jouent plus le rôle de bureau des plaintes que d'instance décisionnelle.

Sans être une surprise, l'investissement des résidents est aussi très limité. Comme nous l'avons observé plus haut, leur participation se résume à de la consommation ou à du travail dirigé. Même si quelques réunions ont été réalisées avec des résidents, ils ne sont pas intégrés aux instances de gouvernance. De plus, ils ne possèdent pas de réels espaces d'expression (un seul centre a mis en place un conseil de vie social, mais n'a réussi à le tenir que deux fois depuis le début du projet), ce qui limite l'émergence de besoins et d'envies communs à ce public et donc leur prise en compte par les autres acteurs.

### **Des facteurs contraignants**

La limite de l'investissement est en partie due à la nature de ces deux publics, mais aussi à des facteurs contraignants qui découlent des caractéristiques du projet des *Cinq Toits*, dans la façon dont il a été conçu comme dans le fonctionnement qui a été instauré. Les trois facteurs relevés sont la temporalité courte de l'expérience, un manque de réelle liberté et une dynamique relationnelle contre-productive entre les occupants et les équipes projet.

Tout d'abord, la temporalité courte du projet se révèle limitante par différents aspects. Au niveau de la gouvernance, établir un processus décisionnel inclusif demande beaucoup de temps au quotidien, ce qui ne semble pas réellement possible pour les occupants et les salariés de la structure. Pour les salariés, la priorité est en effet de lancer des actions assez rapidement, à la fois pour instaurer des dynamiques mais aussi pour assurer l'animation du lieu. Cela limite les possibilités de développer et d'animer des espaces de débat qui vont en plus ralentir le lancement des diverses actions. De plus, c'est également contraignant pour la mise en place de passerelles entre les occupants et l'aspect social qui sont essentielles à l'investissement de ce public sur la question.

Le temps court du projet est aussi extrêmement limitant pour l'investissement des résidents. Favoriser une participation en profondeur sur le projet est en effet très chronophage. Pour un public qui n'a pas du tout l'habitude de ce genre de pratique, le temps d'appropriation est très long. De même, le public migrant complique encore la tâche car il nécessite des traductions en plusieurs langues et une circulation de

l'information efficace. Sur un temps si court, envisager une gouvernance participative avec ce public est donc impossible. Néanmoins, il est dommage que si peu d'espaces d'expressions lui soient attribués. Il serait en effet très bénéfique pour l'investissement des résidents de créer des instances, sans parler d'un conseil de vie sociale, permettant de les informer sur les aspects du projet et de collecter leurs avis, besoins et envies.

Une des grandes différences du projet des *Cinq Toits* avec celui des *Grands Voisins* est que, pour le second, le processus décisionnel est partagé entre trois associations. Pour l'occupation de la caserne, l'association Aurore a voulu reprendre complètement la main sur le développement du lieu dans l'idée d'avoir plus de contrôle sur celui-ci que sur les *Grands Voisins*. Ainsi, la liberté d'évolution du projet est largement limitée et beaucoup de décisions sont prises au niveau de l'association gestionnaire. L'imposition de nombreux aspects du projet et d'un certain mode de fonctionnement va donc jouer un rôle très limitant pour la création de commun : "Quand tu crées du commun il faut que la responsabilité soit partagée, il faut que l'information soit transparente, il faut que les discussions soient discutées. Quand t'as une relation siège-projet, elle est invisible pour les gens qui sont sur le site. Donc ça limite la participation, la gouvernance partagée, et l'appropriation du lieu"<sup>111</sup>. C'est l'invisibilité de ces décisions pour les acteurs du site, de qui est censé émerger le commun, qui ne va pas permettre de développer le sentiment de pouvoir mettre en œuvre des choses. L'impression de liberté, de prise sur son environnement, qui est essentielle au développement de logiques auto-organisatrices, ne peut donc pas se développer. Cela va donc limiter la dynamique d'investissement des occupants et l'intérêt qu'ils peuvent développer pour une gouvernance participative. L'idée de laisser de l'espace à l'émergence de l'inattendu est donc contrainte par la mainmise d'Aurore sur le projet.

Il est possible d'observer les conséquences de ce manque de liberté sur la dynamique relationnelle qui s'est établie entre les occupants et l'équipe projet : équipe mixité, coordonnateur, Plateau Urbain. Les occupants sont en effet très dépendants des salariés dans la résolution de leurs problèmes comme dans la mise en place du projet, et ne s'auto-organisent pas pour cela.

---

<sup>111</sup> Entretien Adrien - Annexe n°2

Cette dépendance est tout d'abord due au manque de liberté laissée par Aurore. Celle-ci imposant un nombre de choses importantes, la liberté laissée aux occupants est assez restreinte et les projets qui les concernent sont donc réalisés par l'équipe mixité. Les occupants sont donc rentrés dans une logique de conflit avec les équipes, attendant que celles-ci résolvent leurs problèmes et s'inscrivant donc dans une dynamique descendante qui se révèle contre-productive pour le développement collectif et pour la création d'initiatives centrées sur les problématiques sociales. L'exemple de la communication est assez édifiant. Alors que la communication était assez libre aux *Grands Voisins*, l'association Aurore la contrôle beaucoup aux *Cinq Toits*, pour qu'elle colle avec leur image et pour qu'elle contribue à l'améliorer. La liberté pour communiquer sur les occupants, sur leurs créations et leurs activités est donc très limitée. Ceux-ci, qui attendent du projet une visibilité pour leurs projets individuels et qui en sont pour certains mécontents pour l'instant, entrent donc dans une négociation individuelle avec les coordinateurs afin de faire changer cette situation, sans réellement comprendre les limites imposées par Aurore. Cette dépendance institutionnelle ne les pousse donc pas à prendre en main leurs problèmes communs et à chercher à les résoudre ensemble.

La relation actuelle découle aussi d'une certaine incompréhension du projet. Alors que les effets bénéfiques du site pour les occupants, outre le prix des loyers, doivent découler d'une entraide et d'une mutualisation de leurs ressources, en plus de celles présentes sur le lieu, ils avaient plutôt imaginé le projet comme un incubateur en attendant une vraie aide d'Aurore pour le développement de leurs activités. Les structures sont en effet toute très récentes et peu stables. Cette incompréhension limite leur indépendance par rapport aux équipes du projet et va générer un sentiment de frustration qui ne facilite l'investissement sur les lieux.

Ainsi, la temporalité du projet, un manque de liberté produit en grande partie par la mainmise d'Aurore sur le projet, et une logique relationnelle peu dynamisante vont constituer une limite à la création d'un sentiment de commun, d'une communauté productive de laquelle pourrait émerger des projets collectifs. Il ressort des entretiens réalisés avec les coordinateurs du projet une considération utopique de la gouvernance partagée et des actions collectives qui peuvent en découler. La participation des résidents, et les effets positifs induits seraient donc plus attendus sur les "relations



interpersonnelles que sur des projets transversaux”<sup>112</sup>. La forme que prend le projet des *Cinq Toits* constitue donc une limite à l’expérimentation d’une rencontre réelle entre la logique des communs et l’intervention sociale, ce qui limite aussi les potentiels bénéfiques d’une participation démocratique pour les résidents. De plus, nous pouvons nous demander si les relations interpersonnelles ne seraient pas plus fécondes avec la constitution d’un esprit collectif plus poussé.

Le modèle appliqué aux *Cinq Toits* possède donc d’indéniables qualités pour l’insertion des résidents, comme pour leur accueil dans des conditions dignes et bienveillantes et fournit des ressources au travail social qui sont inimaginables pour un centre d’hébergement classique, tout en rendant l’accompagnement plus complet. Malgré cela, certaines caractéristiques du projet et de son fonctionnement vont fortement limiter l’adaptation du projet aux résidents, la création de relations interpersonnelles, l’implication des acteurs et le développement d’actions collectives et transversales. La difficulté à faire émerger du commun et à instaurer une collaboration poussée entre les différentes équipes salariées font partie des causes. Ces éléments prouvent aussi la complexité de la rencontre entre le monde de l’intervention sociale et celui des communs urbains, dans la culture comme dans le fonctionnement. Les contraintes structurelles du travail social limitent beaucoup l’adaptation de sa pratique à un lieu comme les *Cinq Toits*. Nous allons voir dans une troisième partie ce que permettent de faire émerger, en terme de perspectives pour le travail social, les freins et les leviers observés dans cette expérience de rencontre entre le monde de l’action sociale et celui des communs et tiers-lieux.

---

<sup>112</sup> Entretien Alice - Annexe n°3

## Partie III - Les perspectives ouvertes par l'expérience des Cinq Toits sur le travail social

L'observation du projet des *Cinq Toits* fait donc émerger des limites dans la mise en place d'un réel fonctionnement de commun et dans une intégration cohérente des centres d'hébergement à ce dernier. En nous basant sur les analyses effectuées dans la partie précédente nous nous demanderons ici quelles perspectives offre l'intégration de centres d'hébergement dans un environnement inspiré des communs compte tenu des problématiques actuelles du travail social.

Nous prendrons pour ce faire le biais de deux objectifs du nouveau paradigme idéologique de l'action sociale décrits dans la première partie de ce travail, à savoir l'ancrage territorial et l'inscription de la personne au centre de l'accompagnement, en les élargissant à l'aide de notions théoriques présentées précédemment. Nous finirons par étudier le principal levier au développement de ce paradigme, l'innovation sociale.

### A - Ancrage territorial : les 5T comme organisation du seuil ?

Comme nous l'avons vu dans la partie I-A, l'ancrage territorial de l'accompagnement est une préoccupation majeure des acteurs du domaine social et une directive des orientations des politiques publiques. Celui-ci doit permettre de faciliter l'insertion des usagers en rendant accessible leur environnement proche. De plus, il doit permettre d'adapter l'accompagnement aux besoins de la personne en fonction de son contexte.

De par leur nature, des projets comme les *Cinq Toits* ou les *Grands Voisins* inscrivent le travail social dans l'écosystème qu'ils établissent. Cet environnement, en plus de l'ouverture de ces lieux aux riverains, de leur investissement bénévole, du maillage partenarial mis en place et de la localisation central des lieux, permet aux centres d'hébergements qui y sont intégrés de s'inscrire naturellement dans le milieu qui les

entoure et de créer avec celui-ci de nombreux liens. Les structures sociales profitent donc de fait d'un ancrage territorial beaucoup plus important que leurs pairs.

Nous allons essayer ici d'analyser l'inscription locale du projet des *Cinq Toits* à l'aune de la notion d'organisation du seuil, théorisée par Roland Janvier.

Le terme d'organisation du seuil entend répondre aux problématiques actuelles de l'action sociale en inscrivant les établissements du domaine dans leur environnement local et en opérant un refondement de leurs principes de fonctionnement. Selon Roland Janvier, pour répondre aux besoins sociaux grandissants et de plus en plus diversifiés, il est indispensable de concevoir les structures du travail social avec cette même diversité contextuelle et situationnelle. Au lieu de se centrer sur elles-mêmes et sur les objectifs à accomplir, elles doivent donc mettre "au premier plan les espaces d'échanges, les interstices où circulent des énergies, les points de connexion à [leur] [...] environnement"<sup>113</sup>. Leur organisation doit donc favoriser l'émergence de seuils, qui sont autant de relations entre l'interne et l'externe, pour bâtir un réseau de liens sur le terrain qui va permettre la prise en compte des aspirations et besoins individuels dans l'accompagnement. Les structures sont donc conçues comme "des systèmes d'échanges qui travaillent leurs interdépendances avec les acteurs territoriaux qui les entourent"<sup>114</sup>. Au vu de nombres de ses attributs, il est assez aisé de rapprocher le projet des *Cinq Toits* de la notion d'organisation du seuil. Ce type d'organisation doit reconnaître trois caractéristiques interdépendantes qui vont nous servir à structurer notre analyse : l'autonomie, le caractère non autocentré et une adaptabilité dans son organisation et dans les accompagnements sociaux.

## 1. Des structures autonomes

L'autonomie n'est pas conceptualisée ici dans une visée autarcique, la notion d'organisation du seuil prônant au contraire l'inscription des structures dans une interdépendance avec leur milieu. L'autonomie est ici à comprendre dans une visée

---

<sup>113</sup> Penser l'organisation dans la complexité du contexte et des situations. Roland JANVIER, 2018. *Roland JANVIER - Travail social - Ouvrages, articles et écrits divers* [en ligne]. [Consulté le 5 août 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.rolandjanvier.org/organisation/842-penser-lorganisation-complexite-contexte-situations-15-02-2018/>

<sup>114</sup> Inventer de nouveaux modèles d'organisation en action sociale, Roland JANVIER, 2014. Op. cit.

émancipatrice. L'idée est que les établissements sociaux doivent être en mesure de prendre les décisions au plus près du terrain d'intervention, afin de mieux adapter leurs actions aux besoins et aux demandes spécifiques. Dans cette conception, les centres décisionnels et stratégiques sont donc complètement intégrés aux structures et se situent au plus près de l'action. Pour Roland Janvier, la dépendance à des organisations centralisées est aliénante pour les établissements d'intervention et conduit nécessairement à une incohérence entre le travail social et les réalités de terrain. Ainsi, "c'est leur autonomie qui est la condition de leur réactivité aux besoins, de leur capacité d'adaptation aux demandes, de l'innovation nécessaire pour maintenir les principes de solidarité"<sup>115</sup>.

Dans le cas des *Cinq Toits*, il est facile d'observer en quoi ce projet bénéficie d'une plus grande autonomie que des centres d'hébergement plus classiques. Les ressources et les moyens importants du projet lui permettent en effet une certaine liberté dans la mise en œuvre de tout ce qui ne fait pas partie de l'accompagnement social. C'est le cas des activités organisées, des événements, des services proposés comme le restaurant, le pôle vélo ou encore le jardin partagé. Mais c'est aussi le cas pour ce qui est aménagé en faveur des résidents comme le vestiaire et l'épicerie solidaire et instauré dans la gestion des besoins et des envies individuelles à travers les relations interpersonnelles avec les divers acteurs du site ne faisant pas partie de l'équipe sociale.

La dépendance des *Cinq Toits* se fait sentir dans le contrôle d'Aurore sur le site, que nous avons évoqué dans la partie précédente, qui éloigne le centre décisionnel des résidents et des autres acteurs du lieu. De plus, la convention d'occupation signée avec la mairie et Paris Habitat limite théoriquement les possibilités de la structure à s'autodiriger, même si ces relations ne se sont pas révélées contraignantes dans la pratique. L'association Aurore est, elle, dépendante de l'Etat. Cette dépendance s'est par exemple observée dans la conception du projet, pour laquelle la nature des centres et donc les publics (le type de public, le nombre de personnes accueillies...) ont été imposés.

Mais, c'est surtout au niveau des centres d'hébergement et de l'exercice de l'accompagnement social que le manque d'autonomie se fait sentir sur l'adaptation aux besoins et l'expérimentation innovante. Les centres sont en effet soumis aux injonctions

---

<sup>115</sup> *Ibid.*

des politiques publiques et aux principes des marchés publics qui vont sous-tendre une logique d'efficacité et donc des objectifs précis à atteindre, évalués et quantifiés pour rendre des comptes à Aurore et par extension à l'Etat.

Nous allons voir que ce manque d'autonomie va grandement limiter la conception des *Cinq Toits* en terme d'organisation du seuil, de même que le développement de certaines aspirations du projets.

Un des principaux attributs que doit permettre l'autonomie est le caractère adaptable des structures d'action sociale.

## 2. Des structures labiles et adaptables

Pour devenir effective une organisation du seuil doit rejeter l'application d'un modèle type pour préférer un fonctionnement et une structure adaptable aux mutations sociales et à la situation de chaque individu. Pour Roland Janvier, les structures d'action sociale doivent "quitter la poursuite chimérique du modèle idéal au profit d'une stratégie d'ajustement permanent, de «bricolage»"<sup>116</sup>.

Dans ce type d'organisation ce sont les seuils qui sont structurants, ce qui a pour effet de soumettre les pouvoirs instituants à ces seuils dans leurs décisions. "Ce qui domine, c'est la puissance instituante des énergies qui la traversent"<sup>117</sup>. Ces énergies sont toutes les interactions permises par les seuils, qui constituent donc les mouvements de vie des individus. Cela implique d'être réellement attentif aux usages existants et émergents des personnes et d'adapter la structure et ses actions. C'est un objectif affiché des *Cinq Toits* de partir de l'usage pour construire et cela rejoint aussi la vocation autodéterminée du projet. On peut observer sur le site des usages, des interactions qui ont eu des pouvoirs instituants. Par exemple, beaucoup de résidents venaient se servir des outils lors des chantiers pour réparer du matériel ou pour en construire, tels que des instruments de musique, ce qui a débouché sur la mise en place du "Pôle bidouille" qui leur permet de venir librement bricoler lors des permanences. Certaines relations entre occupants et

---

<sup>116</sup> Penser l'organisation dans la complexité du contexte et des situations. Roland JANVIER, 2018. Op. cit.

<sup>117</sup> *Ibid.*

résidents ont aussi eu cet effet. Mais, comme nous l'avons observé dans la partie II-B, la temporalité courte et le manque d'autonomie décisionnelle limitent le potentiel d'autodétermination du projet.

Cette logique d'adaptation implique aussi de sortir d'un fonctionnement par la performance. L'idée est qu'il est impossible d'appliquer des modèles préconçus, sous la forme d'une action donnée qui attend un résultat particulier, dans le travail avec des individus. Ce schéma d'action-réaction est en effet extrêmement limitant dans la prise en compte de la personne dans l'accompagnement et le fait d'en sortir permet de considérer "l'écart entre la prédiction et la réalisation [...] non comme une erreur mais comme une nouvelle opportunité"<sup>118</sup>. Cette idée de laisser de la place à l'erreur pour construire, de rester ouvert aux imprévus et de les considérer comme générateurs de potentialités est prégnante dans la mentalité des communs urbains, et largement infusée dans celle des *Cinq Toits*. Néanmoins, même si cela est globalement possible dans les entours du projet, le fonctionnement du travail social est très éloigné de cette mentalité car structuré par de nombreux objectifs quantifiables à atteindre.

Au niveau de l'accompagnement individuel, l'adaptabilité va induire une attention aux interactions que va développer la personne ainsi qu'une co-construction autour de celles-ci. Cela permet entre autre de réellement prendre en compte l'individu et le développement naturel de celui-ci dans l'accompagnement, en le considérant comme le guide de ce travail. C'est encore une fois très difficile à réaliser pour les travailleurs sociaux aux *Cinq Toits*, mais on peut observer cette logique dans le travail de l'équipe mixité, à travers notamment l'expérience de suivi individuel des résidents dont nous avons parlé, ainsi que dans les relations avec les occupants. La limite provient du fait que ces acteurs ne possèdent que peu de connaissances des situations sociales des résidents et pas de réelles compétences d'accompagnement. Un travail en plus grande collaboration avec les équipes sociales du projet pourrait permettre d'avancer vers cet objectif et d'infuser de cette logique l'accompagnement classique.

---

<sup>118</sup> *Ibid.*

### 3. Des structures décentrées et ouvertes sur l'extérieur

La caractéristique principale de l'organisation du seuil est de concevoir des structures intégrées à leur environnement. Le postulat de Roland Janvier est que l'insertion des établissements dans leur contexte local va conditionner l'insertion des usagers du travail social. L'organisation doit alors être décentrée d'elle-même, ouverte sur l'extérieur. "C'est leur capacité d'interaction avec leur environnement qui est la condition de leur pouvoir d'agir, là où émergent les besoins sociaux, en proximité des phénomènes à traiter"<sup>119</sup>. L'efficacité et le développement de la structure vont donc dépendre de "la quantité et la qualité de ses liens externes". Cela se concrétise dans la pratique par la construction d'un réseau partenarial important. Bien plus que dans les centres d'hébergement classiques, les ressources humaines des *Cinq Toits* et la présence des occupants permettent de construire ce maillage partenarial, qui comprend autant les partenaires institutionnels que les nombreux bénévoles. La création de ce réseau de partenaires est constituante de l'ancrage territorial des centres d'hébergement, mais est très difficile à réaliser dans la pratique. Sur cet aspect, le modèle des *Cinq Toits* permet de concrétiser le paradoxe "faire plus avec moins" que rencontrent les établissements d'action sociale.

L'objectif d'ancrage territorial des organisations du seuil est très poussé. L'idée est d'encadrer la pratique de l'accompagnement social, ainsi que ses bénéficiaires, dans la société, dans le réseau d'interaction de celle-ci. L'immersion des structures dans leur environnement a en effet pour but de les banaliser. "Immergées, elles se fondent dans le paysage jusqu'à en devenir un élément ordinaire"<sup>120</sup>. Cette banalisation de l'intervention sociale permet de limiter les effets marginalisant et stigmatisant que sa pratique actuelle produit et donc d'éviter aux actions de lutte contre l'exclusion de produire de l'exclusion. Ainsi, si les structures d'hébergement travaillent sur leur porosité et réussissent à développer une réelle dynamique d'échange et d'interaction, elles ne portent ni marginalisation ni stigmatisation dans leurs actions. Le projet des *Cinq Toits* laisse observer cette porosité qui est globalement effective, surtout en interne. En effet, l'isolement institutionnel est grandement limité par la multiplicité des acteurs. Les interactions en interne des résidents représentent autant de "seuils" vers

---

<sup>119</sup> Inventer de nouveaux modèles d'organisation en action sociale, Roland JANVIER, 2014. Op. cit.

<sup>120</sup> *Ibid.*

l'environnement local. De plus, la facilitation des interactions permet de redonner à l'intervention sociale un aspect de solidarité citoyenne en rendant attractif l'investissement des acteurs sur le lieu même d'hébergement. Cela permet de donner une certaine visibilité aux résidents et au travail social qui réduit la stigmatisation et produit de la reconnaissance pour les professionnels. Aux *Cinq Toits* la majeure partie des visiteurs extérieurs témoignent d'une vision positive des centres d'hébergement après leur visite et d'une envie d'en apprendre plus sur l'action sociale <sup>121</sup>. Mais, si les passerelles sont effectivement présentes en interne, les liens directs des résidents avec le quartier sont encore limités, bien que cela puisse être imputé aux caractéristiques du quartier lui-même, qui n'est pas très actif, et qui n'est pas caractérisé par une mentalité exaltant l'accueil des publics présents à la caserne.

Malgré ces nombreux liens avec l'extérieur, la banalisation de la structure dans le quartier n'est pas une réalité. La présence de services ouverts aux riverains (restauration, ateliers) et les possibilités d'investissement qui leur sont laissées favorisent grandement l'utilisation du lieu comme un espace de vie "normal" ; mais force est de constater que la présence des centres d'hébergement et des résidents ne se fond pas complètement dans le paysage. La présence de cultures et de langues différentes n'est clairement pas facilitante sur ce point. C'est aussi le cas de la taille des structures et du nombre important de résidents. Roland Janvier prône en effet l'instauration d'établissements de petite taille, qui vont favoriser l'intégration dans le territoire et la banalisation de ces lieux, de leurs actions et de leurs usagers.

Enfin, cette ouverture implique une considération de l'incomplétude des structures et des acteurs de l'environnement. Cette incomplétude favorise les motivations des interactions et des coopérations et permet d'assurer une interdépendance au niveau des compétences de chaque acteur et donc au niveau organisationnel. Cet état d'esprit d'interdépendance et d'incomplétude est très présent aux *Cinq Toits*, les équipes s'appuyant sur de nombreux partenaires pour mettre en place les différents projets. C'est aussi une idée centrale dans le rôle des occupants qui doivent s'organiser et s'entraider, bien que cela soit limité comme nous l'avons évoqué dans la partie II-B.

---

<sup>121</sup> PERNET, Lorène. 2019. Op. cit.



Nous pouvons facilement remarquer ici les convergences théoriques et idéologiques entre l'organisation du seuil et les tiers-lieux et communs urbains : gouvernance locale, ouverture vers l'extérieur, place laissée à l'inattendu et à l'échec...

Il est donc logique que, dans la pensée du projet, mais aussi dans la pratique, les *Cinq Toits* s'approche de la notion théorisée par Roland Janvier.

Bien que la dépendance des centres d'hébergement, qui relève d'un fonctionnement normalisé et les limites que nous avons évoquées dans la partie II (difficile collaboration entre équipes sociales et projet, temporalité courte, manque d'autodétermination et de liberté dans le projet global) ainsi que les caractéristiques inhérentes aux publics, particulièrement les migrants pour qui l'hébergement dans les centres est d'assez courte durée et qui présentent des barrières culturelles et linguistiques, éloignent le projet de la représentation théorique de Roland Janvier, cette expérimentation peut servir de base pour le rapprochement vers des organisations du seuil permettant d'envisager des "alternatives organisationnelles pour les institutions d'action sociale"<sup>122</sup>. Cette notion semble également être une piste intéressante pour une mise en relation de domaines relevant des communs urbains avec celui de l'intervention sociale.

## B - Usager citoyen et autonomie émancipatrice

Comme nous l'avons observé dans la première partie, la question de l'autonomie est centrale dans les objectifs actuels comme dans les débats traversant l'action social, notamment du fait du caractère polysémique de ce terme. La notion d'usager citoyen y est très liée, et représente un levier de l'autonomie dans le sens où le bénéficiaire, accédant ses droits, participe à la détermination de son contexte de vie. A cela les textes comme la loi 2002-2 ajoutent l'idée de participation à l'autodétermination de son parcours de vie. Nous éluderons ici la question des accès aux droits, que nous n'avons pas pu observer en profondeur, tout en précisant que le projet des *Cinq Toits* peut permettre de rapprocher les usagers du droit commun, notamment par l'accès à l'art et à la culture.

---

<sup>122</sup> Inventer de nouveaux modèles d'organisation en action sociale, Roland JANVIER, 2014. Op. cit.

La question est donc de savoir si l'expérience menée dans l'ancienne caserne Chalvidan peut aider au développement d'une autonomie à visée émancipatrice chez les bénéficiaires des centres d'hébergement. Pour cela, nous utiliserons les deux champs théoriques les plus proches de ces questions que nous avons étudiées dans la partie I-A en nous demandant quel travail sur l'empowerment et sur les capacités des résidents est rendu possible par le projet des *Cinq Toits*.

### 1. Quel type d'empowerment aux Cinq Toits ?

Dans un projet comme les *Cinq Toits*, beaucoup plus que dans un centre d'hébergement classique et englué dans les contraintes actuelles du secteur, les ressources humaines et matérielles à disposition, ainsi que la mise en place d'un sas de socialisation pratiquement intégré aux structures d'hébergement et d'un réseau partenarial l'ouvrant sur l'extérieur, donnent des moyens au déploiement d'actions favorisant le processus d'empowerment pour les usagers des centres d'hébergement. La multiplicité d'usages et d'interlocuteurs au sein du site est d'ailleurs pensée comme une source qui peut favoriser le développement du pouvoir d'agir et des capacités des résidents.

Mais, considérant la polysémie du terme d'empowerment que nous avons présentée dans la première partie de ce travail, il est nécessaire de défricher le terrain en se demandant quel sens l'empowerment peut prendre aux *Cinq Toits* en l'état actuel du projet. Nous utiliserons pour cela les trois modèles types caractérisés par Carole Biewener et Marie-Hélène Bacqué.

Le premier modèle caractérisé par les auteures est le modèle radical. Il se concrétise tout d'abord par une intégration individuelle et collective des oppressions sociales qui poussent les personnes et les groupes dans des situations d'inégalités et de précarité (donc un processus de conscientisation). L'émancipation passe ensuite par l'engagement d'actions militantes et/ou politiques dans le but d'induire une transformation sociale. Pour les auteures c'est le modèle le plus complet, celui qui donne un réel potentiel d'émancipation précisément car il agence les dimensions individuelles, collectives et politiques : "pour que l'empowerment puisse être plus qu'une méthode de développement ou d'adaptation et de responsabilisation des individus et reste un projet

d'émancipation, se posent à la fois la question de l'intégration et celle du dépassement des individus et des groupes dans une perspective politique"<sup>123</sup>.

Ce modèle n'est pas observable aux Cinq Toits. Il n'y a en effet pas d'action mise en place permettant la conscientisation individuelle ou collective des résidents. Les diverses interactions que peuvent développer les résidents sur le site peuvent donner lieu à des phénomènes de conscientisation, mais ce n'est pas une intention concertée de la part des différents acteurs du lieu. Il en va de même pour des actions à visée politique qui intégreraient les résidents : ce n'est clairement pas l'objectif du projet des *Cinq Toits*. Il est compréhensible que les acteurs institutionnels du site ne tiennent pas à développer cette image contestataire. La dépendance du projet à Aurore, et l'inscription partenariale entre l'association et l'état, du fait de sa place de choix sur le marché public, ne permet en effet pas de tenir cette position. Sans parler d'actions politiques et militantes, les ressources du lieu permettraient cependant de créer des ateliers d'éducation populaire favorisant la conscientisation des résidents, ce qui donnerait aussi la possibilité d'orienter ceux qui le souhaitent vers, par exemple, des collectifs de militants sans papiers et donc de participer à des mouvements d'empowerment collectifs. Mais c'est un choix assumé que de vouloir sortir de l'image des mouvements plus politiques dans l'objectif de sensibiliser une population d'indécis éloignée de ces milieux, sur la problématique migratoire notamment : "il faut sortir de tout ce qui colore généralement le langage militant car sinon on va se les mettre à dos très rapidement"<sup>124</sup>. Nous pouvons donc observer ici, par consensus et par nécessité, la perte de la dimension contestataire et politique par rapport aux communs urbains que représentent les squats et qui est propre à la mouvance autogérée.

Les dimensions d'empowerment collectives et politiques n'étant pas présentes aux *Cinq Toits* et le projet ne revendiquant clairement pas une portée de transformation sociale, c'est du côté de l'empowerment individuel et donc des modèles social-libéral et néolibéral qu'il faut se pencher pour analyser le projet.

Des caractéristiques du modèle néolibéral peuvent être observées dans les pratiques de l'accompagnement des centres d'hébergement, pas seulement dans ceux présents aux *Cinq Toits*, comme la concrétisation du travail social dans l'accès aux marchés du travail

---

<sup>123</sup> BACQUÉ, Marie-Hélène et BIEWENER, Carole, 2015. Op. cit. p.144.

<sup>124</sup> Entretien Adrien - Annexe n°2.

et une recherche d'adaptation de l'utilisateur pour atteindre cette finalité. Mais, si on considère le projet dans son ensemble, la mentalité se rapproche beaucoup plus du modèle social-libéral. Nous observons cela dans les actions déployées pour favoriser l'estime et la reconnaissance des résidents, qui peuvent faire valoir leurs compétences individuelles dans de nombreux aspects du lieu (emplois auprès des résidents, cuisine pour les repas partagés, tenue de stands au marché) et qui sont souvent appelés à développer leur créativité dans différents ateliers. De plus, les interactions permises par le lieu offrent aux résidents qui en ont la capacité la possibilité de prendre en main leur parcours individuel et de développer leurs compétences dans de nombreux domaines. La limite est à observer dans les espaces de participation laissés aux résidents pour influencer leur environnement dont le développement, comme nous l'avons évoqué, apparaît comme utopique au vu des contraintes inhérentes à l'état actuel du projet : temporalité, liberté décisionnelle, ...

Nous allons maintenant nous pencher sur une approche du travail social par les capacités de Sen pour observer les capacités d'empowerment individuel permises par le projet des *Cinq Toits*.

## **2. Un modèle qui favorise le développement des capacités ?**

Le développement des capacités de la personne requiert un accès aux ressources, mais nécessite aussi des facteurs de conversion personnelle et contextuelle qui doivent permettre l'utilisation effective de ces ressources et donc la capacité de les transformer en fonctionnement.

La première chose remarquable pour des projets comme les *Cinq Toits* ou les *Grands Voisins* est l'important terreau d'opportunités et de ressources qu'ils mettent à disposition des usagers du travail social. Cela est permis par de nombreuses caractéristiques de ces espaces comme la pluralité des activités et des usages qui y prennent forme, la multiplicité et la diversité des acteurs qui s'y croisent, les nombreuses possibilités d'investissement qui sont proposées aux résidents et le maillage partenarial conséquent dans lequel ils s'inscrivent. Néanmoins, face à cette masse de ressources et d'opportunités variées à disposition, la problématique devient l'information des

résidents et leur réelle capacité d'accès et d'utilisation de ces ressources, donc la présence de passerelles, de facteurs de conversion entre eux et ce terreau d'opportunités.

Les facteurs de conversion sont tout d'abord d'un ordre contextuel, il faut donc que les résidents des centres d'hébergement se sentent légitimes pour utiliser des ressources présentes dans cet espace. La qualité des relations interpersonnelles développées dans le lieu peuvent jouer ce rôle car elle permettent au résident d'utiliser ces liens comme facteurs de conversion. Il convient donc de favoriser la socialisation, ce qui est l'un des objectifs principaux de ces projets avec la mise en place de lieux d'échanges et de partages conviviaux. Ensuite, il est nécessaire d'informer les résidents sur les possibilités qui s'offrent à eux, ce qui nécessite une bonne connaissance à la fois de leurs besoins individuels mais aussi de ce qui est présent sur le site et en dehors, dans le réseau partenarial, pour les orienter convenablement. Cela implique donc une collaboration et une communication efficace entre les équipes sociales et les autres acteurs du site, telles que les équipes projets, mais aussi les occupants. Comme on l'a vu dans la partie II-B, cet équilibre coopératif est encore en construction aux *Cinq Toits* et les bienfaits de l'espace de socialisation ne vont profiter qu'à une minorité de résidents. Ces deux éléments vont limiter l'importance et la pertinence des facteurs de conversion dans le projet, donc le développement des capacités des résidents.

Au niveau des facteurs de conversion individuelle (connaissance, compétence), la principale barrière aux ressources est celle de la langue. Les cours de français proposés prouvent donc qu'ils sont indispensables au développement des capacités. De plus, de nombreuses formations sont créées pour les résidents (cuisine, agriculture, conception florale...), ce qui transforme certaines ressources en capacités pour les résidents qui en profitent. Encore un fois, cette proposition de facteurs de conversion est limitée par le faible investissement des résidents et leur manque d'auto-organisation.

Ensuite, comme nous l'avons explicité dans la partie I-A, une approche par les capacités dans l'intervention sociale nécessite une liberté réelle, donc que la personne ne se retrouve pas à faire des choix imposés ou conditionnés. La pratique actuelle du travail social, qui conditionne la relation d'aide et poursuit des objectifs précis pour la personne, ne garantit pas cette liberté réelle.

Les entours du projet des *Cinq Toits* et des *Grands Voisins* ont l'intérêt particulier d'offrir d'autres possibilités que cette relation généralement descendante et limitante pour la

liberté de choix des usagers. Ainsi, la multiplicité des interlocuteurs et des opportunités présents sur place permettent de sortir de cette logique et augmentent donc les capacités des résidents. Il est alors possible d'observer des relations d'aides qui se construisent et qui ne sont pas conditionnées par une verticalité institutionnelle et une position d'expertise. Cela s'observe, aux *Grands Voisins*, à travers l'exemple du Projet food. Cette expérience, menée par des salariés d'Aurore extérieurs au travail social, a permis à des résidents qui cuisinaient et vendaient de façon sauvage sur le site de professionnaliser leur activité. Certains travaillent maintenant dans la restauration et l'un d'eux a ouvert son restaurant. Il est intéressant de voir que ces résidents ne faisaient pas forcément part de leur expérience, ni de leur vocation professionnelle naissante, à leur travailleurs sociaux, conscients des conditions latentes à leur accompagnement. Cet exemple prouve que l'écosystème mis en place permet à des résidents de développer la liberté réelle de réaliser des choix qui leur semblent bons et qu'ils peuvent y trouver des facteurs de conversion (le Projet food dans ce cas) permettant de transformer ces aspirations en fonctionnements.

Mais, de même que l'espace de socialisation ne touche que des résidents ayant les capacités de se sociabiliser, sortir de la relation d'accompagnement pour trouver des possibilités sur le site demande une débrouillardise et une autonomie déjà développées qui rendent possible l'instauration de stratégies inventives permettant de tirer profit de la part informelle de ces écosystèmes. Cela s'observe beaucoup dans le travail aux *Cinq Toits*, où les possibilités d'investissement (bénévolat, emploi) ne profitent qu'à un petit nombre de résidents très volontaires et que l'on voit participer à la majeure partie des activités proposées. C'est là que nous touchons l'indispensabilité de la collaboration entre les travailleurs sociaux et les autres acteurs du site. En effet, la position d'expert des travailleurs sociaux et leur connaissance des réalités des résidents, surtout de ceux que les autres acteurs ne voient pas, vont permettre d'aller chercher ces personnes et d'essayer de les impliquer à leur niveau, à leur vitesse. L'idée est de faire émerger les besoins et les envies des individus qui sont le plus en retrait et le moins autonomes afin de favoriser une certaine égalité dans l'accès aux ressources.

Un autre questionnement est de savoir ce que ces projets permettent réellement d'offrir sur un temps plus long, même aux résidents les plus débrouillards. Outre la possibilité de favoriser une certaine résilience par une augmentation des dotations en capital humain et social, il est difficile d'imaginer autre chose qu'une posture d'entrepreneur pour

réellement tirer partie de cet écosystème et sortir des finalités étroites de l'accompagnement classique. La question serait donc de comprendre comment aider les gens qui ne sont pas utiles au marché, comment créer des possibilités de choix qui permettraient de réelles alternatives de vie à des personnes ne se conformant pas aux critères ou n'ayant pas envie de s'intégrer de cette façon.

Les projets des *Cinq Toits* et des *Grands Voisins* n'offrent donc pas, ou très peu, de potentiel d'émancipation collectif et politique et, si on reprend l'analyse de Carole Biewener et Marie-Hélène Bacqué, pas de possibilité de transformation sociale en faveur du public des centres d'hébergement.

Au niveau individuel, ces écosystèmes permettent une multitude d'opportunités pour les résidents qui peuvent favoriser le développement de leur pouvoir d'agir et de leur capacité. La présence de facteurs de conversion sur le site, même si leur importance est limitée, assure l'accès réel à ces opportunités. De plus, la multiplicité des interlocuteurs permet aux résidents de sortir de la relation descendante d'accompagnement social qui contraint la liberté de choix des individus.

Mais l'utilisation de ces ressources est inégalement abordable pour les résidents, dépendant de leurs caractéristiques personnelles. Pour rétablir cette égalité il est nécessaire de considérer que tous les usagers n'ont pas besoin du même accompagnement pour profiter des opportunités offertes par le site. Cela accentue encore le besoin d'une collaboration forte entre les travailleurs sociaux et les autres acteurs du site.

## C - Des lieux d'innovation sociale ?

La double crise que rencontre actuellement l'action sociale, dans l'incapacité à répondre aux besoins et dans la perte de sens que ressentent les acteurs du domaine, a fait émerger la nécessité de "refonder le travail social" qui était l'objectif majeur des Etats

généraux du Travail Social de 2014<sup>125</sup>. La diversité croissante des situations et des besoins sociaux et le constat d'inadaptation des structures et des actions montrent l'importance d'une innovation ascendante qui se baserait sur les réalités de terrains et leur contexte<sup>126</sup>.

L'innovation sociale est une rhétorique récurrente dans l'argumentaire et dans la communication des tiers-lieux et de l'urbanisme transitoire, même ceux qui n'ont pas de vocations sociales. Le projet des *Cinq Toits* se présente ainsi sur Facebook comme un "lieu d'hébergement et d'innovation sociale"<sup>127</sup>.

L'idée d'innovation peut s'entendre dans trois sens dans un lieu comme les *Cinq Toits*. Tout d'abord par la présence d'entrepreneurs sociaux qui ont la possibilité d'y développer leur activité grâce à la mise à disposition de locaux à bas prix. Deuxièmement, par l'émergence de pratiques nouvelles d'intervention sociale permettant de répondre à des besoins particuliers donc une innovation par le bas, par l'usage et la pratique. Enfin, ces projets entendent aussi faire apparaître des nouveaux modèles de vivre ensemble, de faire société. Bien que ces trois conceptions soient fortement liées, nous nous intéresserons ici à l'innovation en rapport direct avec l'intervention sociale, en considérant que l'innovation sociale correspond à de nouvelles pratiques répondant à des problématiques sociales. Nous reprendrons ainsi la définition donnée par l'Institut Godin : "L'innovation sociale est motivée par la volonté de répondre à un besoin social et/ou par une aspiration sociale [...]. Sa nouveauté réside dans la mise en œuvre de pratiques en rupture avec les pratiques habituelles dans un milieu donné (le changement institutionnel)"<sup>128</sup>.

La question est donc de savoir si l'expérience des *Cinq Toits* permet un renouveau dans les pratiques du travail social et dans ses organisations, mais aussi si elle favorise l'émergence d'actions innovantes d'intervention sociale, dans un sens plus large que les institutions d'action sociale, incluant les divers acteurs du projet.

---

<sup>125</sup> JAEGER, Marcel, 2015. L'inclusion : un changement de finalité pour le travail social ? *Vie sociale*. 21 septembre 2015. Vol. n° 11, n° 3, pp. 43-54.

<sup>126</sup> KARSZ, Saül, 2012. Point de vue — Pourquoi faudrait-il de l'innovation sociale ? Un cas exemplaire : le travail social. *Informations sociales*. 2012. Vol. n° 174, n° 6, pp. 42-49.

<sup>127</sup> (1) Les Cinq Toits - À propos, [sans date]. [en ligne]. [Consulté le 7 août 2019]. Disponible à l'adresse : [https://www.facebook.com/pg/LesCinqToits/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/LesCinqToits/about/?ref=page_internal)

<sup>128</sup> L'innovation sociale en pratiques solidaires. Emergence, approches, caractérisation, définition, évaluation. Contribution de l'Institut Jean Baptiste Godin, Janvier 2013, document en ligne : [www.institutgodin.fr/IsInstitutGodin.pdf](http://www.institutgodin.fr/IsInstitutGodin.pdf)



Nous allons voir que, si le modèle constitue une innovation en soi qui contribue à un changement dans les pratiques et dans les organisations du travail social, la forme et le fonctionnement du projet laissent entrevoir des risques de normalisation limitant l'adaptation contextuelle et situationnelle et donc l'innovation "par le bas".

### **1. Un modèle innovant qui met en mouvement l'immobilisme du travail social**

Le modèle qui a émergé aux *Grands Voisins* et qui a été reproduit aux *Cinq Toits* est profondément innovant pour l'intervention sociale. Le fait de créer une rencontre entre le monde du travail social et ceux des communs et de l'ESS a permis l'apparition de nouvelles pratiques et l'implication de nouveaux acteurs dans l'intervention sociale. Ainsi, l'expérience des *Grands Voisins* a engendré l'émergence de nombreux projets innovants qui ont ajouté des outils au travail social. Nous pouvons citer l'exemple du Projet food que l'on a déjà évoqué, mais aussi la Conciergerie solidaire, conçue pour rendre des services aux usagers du lieu et aux riverains, et engageant des résidents grâce au dispositif Premières Heures, et l'apparition d'une économie informelle incluant les centres d'hébergement avec la création d'une monnaie locale (la monnaie temps, qui sert à rémunérer les résidents bénévoles) qui permet l'échange de biens et services à travers le Trocshop, service interne aux acteurs des *Grands Voisins*. Ces différentes expériences ont émergé de la volonté de créer des passerelles entre les aspects social et global du projet.

Outre l'apparition de ces nouvelles pratiques, qui résultent de la rencontre entre les différents mondes présents sur le site, cette dernière va aussi générer un mouvement dans les pratiques du travail social. Cela découle d'un décloisonnement de celui-ci, imposé par les lieux, qui s'ouvre à une diversité de partenaires, d'interlocuteurs et de domaines d'activités. Il entre ainsi en contact avec d'autres conceptions et pratiques de la solidarité ; et la nécessité sur les lieux de créer du lien avec cette altérité va lentement modifier les pratiques quotidiennes des travailleurs sociaux. Malgré des contraintes de temps, les professionnels du travail social vont en effet devoir faire le lien entre leur accompagnement et les autres aspects du projet, les possibilités que celui-ci offre aux résidents des centres. Ils vont aussi s'investir dans des projets qui s'éloignent de leur cœur de métier. Nous pouvons noter la participation à un café solidaire hebdomadaire

aux *Grands Voisins*, animé chaque semaine par un binôme différent composé d'un travailleur social et d'un résident, et aux *Cinq Toits* la participation de deux professionnels à l'animation de la Fabrique Culturelle. Ce déplacement dans le métier de travailleur social va dépendre de la volonté d'investissement des salariés des centres d'hébergement, mais aussi de la qualité de la coopération entre les équipes sociales et les autres acteurs du site.

Mais, force est de constater que ces lieux ne répondent que partiellement au besoin d'innovation de la crise que rencontre le travail social aujourd'hui. Ils ne permettent en effet pas de rénover la pratique en profondeur car les travailleurs sociaux sont toujours soumis aux contraintes structurelles du secteur (baisse de budget, injonction à l'efficacité) et dépendent de centres décisionnels très éloignés de la réalité de terrain.

Nous pouvons aussi remarquer que l'investissement d'organisations gestionnaires dans ce type de projet a pour effet un déplacement interne de celles-ci, en terme de culture et de pratique. Ainsi, Aurore est en train de créer un "pôle tiers-lieu" en son sein, qui devra faciliter le développement de projets essayant l'expérience des *Grands Voisins* et des *Cinq Toits*. L'association a aussi commandé à Plateau Urbain la conception d'une formation à destination des travailleurs sociaux sur la pratique de l'intervention sociale dans ce type de lieu et le rôle qu'ils doivent y jouer. Cela pourrait permettre de faciliter la coopération interne entre les différentes équipes de ces projets. Cette attention profile encore les modifications des pratiques du travail social à venir.

Ainsi, le modèle créé par l'expérience des *Grands Voisins* est effectivement vecteur de l'apparition d'expériences innovantes et de modifications du travail social et de ses organisations.

Néanmoins, il est tout de même nécessaire de se demander si le modèle, et son évolution actuelle, est porteur d'innovations en son sein. Nous avons repéré deux caractéristiques de la forme et du fonctionnement qui peuvent se révéler limitantes pour l'émergence d'innovations sociales "bottom up" : le modèle de l'occupation temporaire et la gestion totale du projet par une association gestionnaire.

## 2. L'occupation temporaire en question

Outre la question éthique de l'insertion de populations défavorisées dans des espaces vacants ou en attente de réhabilitation (qui informe sur la considération que notre société donne à ces personnes) et les problèmes de stabilité que cela peut créer chez des individus à la situation déjà précaire, la problématique est ici de savoir si l'urbanisme temporaire est une forme pertinente pour l'émergence d'innovation sociale.

Pour Mickaël Correia<sup>129</sup>, le mouvement des friches culturelles embrassant le modèle de l'urbanisme transitoire suit une évolution vers une normalisation et un institutionnalisation. Les impératifs immobiliers et économiques que sous-tendent ces pratiques a fait émerger un petit nombre d'acteurs compétitifs qui dupliquent le fonctionnement, l'imaginaire visuel et l'offre de services de lieux existants aux espaces vacants dont ils récupèrent la gestion temporaire par appel d'offre. Selon l'auteur, cette standardisation joue sur une rhétorique héritée du mouvement squat (de l'alternatif, du collaboratif, de la mixité) qui le vide de son contenu en s'appuyant sur des notions galvaudées et attractives et "annihile toute créativité : tout espace en friche se voit devenir un lieu éphémère avec un bar et des transats"<sup>130</sup>.

Nous pouvons remarquer ce phénomène dans l'installation de l'expérience des *Cinq Toits*. Cela s'observe en effet dans la sommation à la mise en place rapide de projets dans les espaces disponibles. Cette injonction à la rapidité peut être liée à la nécessité de jouer ce rôle d'attractivité pour le quartier et pour les futurs projets qui prennent la suite des occupations temporaires, les organisations gérant ce type de lieu devant rester compétitives sur le marché public pour emporter de futurs appels d'offres. C'est le cas de Aurore qui a beaucoup gagné en légitimité grâce aux *Grands Voisins*.

Ainsi, comme nous l'avons déjà évoqué, certains projets comme le pôle vélo ou le restaurant ont été choisis plus par opportunisme que par rapport à de réels besoins des résidents. Nous pouvons remarquer le conformisme de ces projets (bar, restauration, ateliers do it yourself...) que l'on retrouve dans la majeure partie des friches culturelles. Ces services, comme tout ce qui construit l'attractivité du site, sont justifiés par la recherche de mixité : "l'idée c'est que sur la partie mixité on part des besoins pressentis

---

<sup>129</sup> CORREIA, Mickaël, 2018. Op. Cit.

<sup>130</sup> *Ibid.*

de l'environnement immédiat pour faire venir du monde, créer de la rencontre"<sup>131</sup>. S'il est vrai que la restauration et le sport sont des vecteurs universels de convivialité et de partage, il est nécessaire de se demander si l'utilisation de ces espaces, sous couvert de mixité, n'aurait pas pu être teintée de projets de pratiques innovantes socialement dans le sens où elles répondraient à un réel besoin des résidents et des riverains. Mais la nécessaire rapidité de développement des projets ne permet pas de créer des instances de consultation et de concertation avec les différents acteurs concernés qui donneraient l'occasion de faire émerger des pratiques différentes et peut être plus pertinentes. De plus, l'argument de la mixité peut paraître fallacieux car la rencontre et les interactions ne sont pas garantis par la simple présence de personnes extérieures sur le site, la mixité spatiale ne découlant pas automatiquement sur de la mixité sociale, surtout avec un public migrant, et cette dernière peut parfois avoir l'effet inverse et générer un sentiment d'exclusion de son lieu de vie.

Nous touchons ici à un facteur limitant de l'urbanisme transitoire pour l'innovation sociale. Les intérêts économiques et immobiliers qui motivent les différents partenaires à mettre en place des projets intercalaires ne laissent que peu d'espace à une réelle créativité dans la conception des lieux. De plus, la rapidité de création de ces projets ne permet pas d'instaurer des processus démocratiques favorisant une prise en compte des besoins du contexte et des situations individuelles et la mise en oeuvre d'expériences tentant d'y répondre.

### **3. De la pertinence d'une association gestionnaire pour la gestion de ce type de projet**

Comme nous l'avons précisé, au contraire du projet des *Grands Voisins* dont la gouvernance était assurée par trois associations différentes, le pouvoir décisionnaire est, aux *Cinq Toits*, concentré entre les mains d'Aurore.

La pertinence de la gestion d'un lieu d'innovation sociale par une association gestionnaire comme Aurore pose tout d'abord question au niveau de la tendance à l'isomorphisme

---

<sup>131</sup> Entretien William - Annexe n°5

avec les institutions étatiques qui pousse ces organisations “à se montrer hyper conformes, jusqu’à reproduire, à l’interne, les raisonnements et la culture des autorités qui les encadrent”<sup>132</sup>. En terme général, ce conformisme limite leur force de proposition d’actions pertinentes n’allant pas dans le sens des administrations desquelles elles dépendent. Dans cette optique, il est plausible de penser que cet isomorphisme déteint sur la gestion des tiers-lieux dont l’association assure le fonctionnement. Ainsi, cela limiterait les possibilités d’actions à des projets qui resteraient conformes aux directives étatiques et aux politiques publiques en excluant toute initiative qui n’irait pas dans ce sens, même si elle était pertinente au regard des besoins.

Un autre point qui pose question pour le potentiel d’innovation de ces lieux est la compatibilité culturelle entre une grosse association gestionnaire comme Aurore et un projet qui relève de la mentalité des tiers-lieux et des communs urbains. En effet, la culture de l’intervention sociale est fortement marquée par le contrôle et la réglementation qui sont essentiels à la gestion de lieux de vie accueillant des personnes en situation de précarité physique, psychique ou sociale. Au contraire, la philosophie des communs et des tiers-lieu prône une gestion souple et un champ laissé à l’expérimentation, à l’imprévu et aux initiatives individuelles et collectives.

Cette différence de culture a donc tendance à limiter cet espace, qui est essentiel pour laisser émerger des projets autodéterminés répondant aux besoins des publics du site : “c’est à l’opposé de l’esprit de l’association Aurore de laisser les gens avoir des libertés d’initiatives individuelles”<sup>133</sup>. Les acteurs du site ne ressentent donc pas l’indépendance et le sentiment de liberté nécessaires pour lancer des projets du fait de la culture astreignante de l’association gestionnaire : “Ce qui est très compliqué par rapport aux Grands Voisins, dans le fait d’avoir un projet porté que par Aurore, [c’est de] de faire en sorte que les gens se sentent autorisés à faire des choses”<sup>134</sup>.

Comme nous l’avons observé dans la partie II-B, cette mainmise d’Aurore sur le projet, de par la culture et le fonctionnement de l’association, a aussi tendance à limiter les synergies collectives et la gouvernance participative. Or, dans l’innovation, toujours pour l’Institut Godin, “La dimension sociale prend forme dans un processus collectif marqué

---

<sup>132</sup> Inventer de nouveaux modèles d’organisation en action sociale, Roland JANVIER, 2014. Op. Cit.

<sup>133</sup> Entretien Adrien - Annexe n°2

<sup>134</sup> *Ibid.*

par des pratiques solidaires constitutives d'un ancrage territorial fort et de façon concomitante d'une gouvernance élargie et participative, se traduisant par un modèle économique pluriel"<sup>135</sup>. Ainsi le potentiel d'émergence d'innovation par des processus collectifs reste très limité aux *Cinq Toits*.

Nous pouvons citer ici comme contre-exemple l'expérience de la jungle de Calais. En effet, malgré la précarité du site, le contrôle réduit exercé sur les populations présentes a permis le développement d'une organisation autogérée qui a favorisé la mise en oeuvre de nombreux projets émergeant de la base et répondant à des besoins précis : "des commerces de proximités, des restaurants, bars, espaces culturels et une école"<sup>136</sup>.

Enfin, les nouveaux modèles de management appliqués dans les grosses associations, calqués sur le modèle des entreprises marchandes, éloignent de plus en plus les centres décisionnels du terrain et donc des besoins sociaux. L'innovation sociale prenant en compte le contexte et la situation des individus est donc rendue difficile.

Le développement par Aurore d'un pôle tiers-lieu peut laisser espérer une réflexion sur la liberté nécessaire à l'innovation dans ce type de projet et pourrait aboutir à une gestion plus pertinente.

Mais ce développement chez Aurore peut aussi laisser présager une intention de contrôle sur les projets futurs, qui ne sera pas moindre que ce qui est actuellement observable aux *Cinq Toits*.

De plus, l'institutionnalisation de ce type de projet peut donner lieu à une standardisation du modèle des *Grands Voisins* qui pourrait conduire à sa simple reproduction pour les prochaines entreprises de l'association, dans l'optique d'améliorer l'efficacité de mise en oeuvre de ces lieux. Ce phénomène de normalisation est très néfaste pour le potentiel d'adaptation des projets à leur contexte et à leur public, donc pour l'émergence d'initiatives innovantes répondant à des besoins réels. Nous avons déjà pu observer cela dans la transposition du modèle des *Grands Voisins* aux *Cinq Toits*, pour lequel les caractéristiques du public migrant n'ont pas été assez prises en compte dans la conception du projet.

---

<sup>135</sup> Contribution de l'Institut Jean Baptiste Godin, Janvier 2013, Op. Cit.

<sup>136</sup> COLLECTIF et HANAPPE, Cyrille, 2018, p.437. Op. Cit.

Ainsi, le modèle instauré aux *Grands Voisins*, dans le décloisonnement du travail social qu'il opère, a permis d'amorcer le nécessaire déplacement des pratiques et des organisations du travail social, qui se concrétise chez l'association Aurore par la création d'un pôle tiers-lieu et la mise en place d'une formation à ces projets pour les acteurs de terrain. De plus, les nombreuses synergies qui s'y sont développées ont donné lieu à l'apparition de nouvelles pratiques innovantes qui témoignent de la rencontre entre les différents mondes et les différentes cultures qui y résident. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un mouvement de fond, l'expérience laisse entrevoir des possibilités d'évolutions intéressantes pour l'intervention sociale.

Mais, si le développement des *Grands Voisins* a permis l'émergence de dynamiques innovantes, le contrôle du projet des *Cinq Toits* par l'association Aurore pose la question de la pertinence de ce genre de structure pour gérer un lieu d'innovation. En effet, le fonctionnement et la culture d'une association gestionnaire peuvent générer des doutes sur la liberté, nécessaire à l'apparition de projets innovants, laissée aux publics et aux acteurs du projet. De plus, l'institutionnalisation de ce type d'expérience en cours chez Aurore laisse présager un risque de standardisation du modèle et de généralisation du contrôle de l'association sur de futurs projets. Ce qui aurait pour effet de limiter grandement la nécessaire adaptation aux besoins des publics et donc le potentiel d'innovation sociale.

Ce risque de normalisation est accentué par le fonctionnement de l'urbanisme transitoire, les contraintes temporelles et les enjeux économiques de ce modèle d'occupation étant parfois incompatibles avec un renouvellement et une adaptabilité créative des projets.

Ainsi, pour favoriser le potentiel d'innovation sociale pouvant émerger de la rencontre de l'intervention sociale et des communs urbains, il est nécessaire de repenser un cadre et une organisation des projets mis en place qui garantiraient l'espace indispensable à l'apparition de dynamiques collectives et collaboratives.

C'est un prérequis pour que ces expériences ne se cantonnent pas à une adaptation de l'intervention sociale mais aboutissent à une réelle transformation.

Nous pouvons remarquer que les trois points d'entrée utilisés dans cette partie sont interdépendants et se nourrissent les uns les autres. Les leviers et les freins au développement de ces aspects sont donc très proches et souvent les mêmes.

En nous basant sur l'analyse du projet des *Cinq Toits*, nous pouvons observer qu'un environnement de commun appliqué au travail social permet de progresser vers les objectifs fixés par l'idéologie actuelle de l'action sociale et laisse entrevoir des pistes intéressantes pour son évolution.

Cet écosystème inspiré des communs et des tiers-lieux permet une progression conséquente vers l'intention d'ancrage territorial du travail social. L'inscription de centre d'hébergements dans un lieu hybride aux usages et aux acteurs multiples est un premier pas important qui est complété par l'inscription dans un réseau partenarial conséquent. Cela permet, entre autres, de contribuer à l'intégration de l'intervention sociale dans la société en favorisant la visibilité des actions et des acteurs, ce qui limite, pour les usagers, le caractère stigmatisant et marginalisant de l'accompagnement. Au niveau de l'objectif d'autonomie, l'environnement établi dans ce projet offre un important nombre de possibilités pour les résidents des centres. Cela facilite également leur processus d'empowerment individuel et de développement des capacités, bien qu'un travail favorisant l'égalité d'accès à ces ressources soit nécessaire afin d'augmenter les facteurs de conversion présents et leur adaptation aux situations individuelles. De plus, du fait de l'esprit expérientiel et du potentiel interactionnel des tiers-lieux et des communs, un espace est ouvert à l'innovation sociale aux portes des centres d'hébergements. Enfin, l'intégration de ceux-ci dans l'écosystème établi a enclenché un déplacement dans l'organisation et la pratique du travail social.

Mais certains freins vont limiter le fonctionnement de l'environnement mis en place comme un réel commun, notamment dans les aspects collectifs et expérientiels, ce qui va avoir pour effet de restreindre les bénéfices énoncés sur le travail social et ses usagers.

Tout d'abord, les centres d'hébergement intégrés au projet sont toujours soumis au fonctionnement du secteur (objectifs et politiques descendante, politique d'efficacité, pas d'indépendance...) et aux contraintes structurelles de celui-ci comme la surcharge de travail ou la complexité des démarches. Même si on observe un lent déplacement dans les pratiques du travail social, ces caractéristiques vont fortement limiter l'intégration des structures dans une logique de commun et la cohérence entre le projet global et l'aspect social. Pour réussir à créer un modèle de commun avec un objectif d'action sociale



pertinent, il faudrait réellement adapter les établissements sociaux au fonctionnement de ce type de lieu au niveau de leur gouvernance, leurs objectifs et leurs capacités d'adaptation... Cela permettrait notamment aux travailleurs sociaux un investissement plus poussé et une pratique de l'accompagnement adaptée aux individus dans leur contexte, donc aux résidents dans l'écosystème de commun.

De plus, le cadre du projet des *Cinq Toits*, une occupation temporaire pilotée par une association gestionnaire, présente aussi des limites à l'instauration d'un commun urbain. Ainsi, l'inscription de l'expérience dans une temporalité plus longue permettrait au projet de ne pas subordonner les besoins sociaux aux injonctions de rapidité et d'attractivité imposées par la logique de l'urbanisme transitoire. Cela laisserait le temps à la mise en place d'une conception et d'un fonctionnement démocratique intégrant les principaux intéressés ainsi qu'à l'émergence de dynamiques collectives favorisant l'empowerment des publics et de modalités de participation se rapprochant de celles énoncées par la loi 2002-2. De plus, le modèle d'occupation temporaire génère, inconsciemment peut-être, un risque de normalisation. L'indépendance de ce type de projet doit également être favorisée. Le contrôle de l'expérience par une association gestionnaire la limite grandement, et il serait bon d'imaginer une gestion à plusieurs têtes comme c'est le cas aux *Grands Voisins* ou une gouvernance participative réellement pourvue de pouvoir. La friche culturelle Lamartine à Lyon, qui a instauré un système d'élection plurinominal inspiré du "vote à l'atout" de Lewis Carrol peut servir d'exemple à ce niveau.

Sans travail sur le dépassement de ces freins, l'aspect commun de ces projets sera limité et ne pourra être qu'un support, un cadre sympathique et attrayant qui améliore la qualité de vie des résidents tant qu'ils y vivent mais qui n'influe que de façon limitée sur leur insertion et leur autonomie, tout en ne permettant pas de changements conséquents dans la pratique du travail social.

Enfin, les évolutions en cours au sein de l'association gestionnaire peuvent se révéler très positifs à l'avenir. La formation des travailleurs sociaux peut en effet aider à adapter leur pratique à l'écosystème de commun et le pôle tiers-lieu à améliorer le lancement de projets pertinents en fonction du territoire et du public. Mais il est indispensable que ces changements institutionnels au sein d'Aurore soient motivés par une réelle intention d'innovation sociale et pas simplement par une adaptation aux offres du marché public, sinon ces changements risquent d'être synonymes d'une normalisation des futurs projets et d'une généralisation du contrôle d'Aurore sur ceux-ci. Cela présenterait donc un

danger pour l'innovation sociale, le travail d'empowerment et de développement des capacités et la construction d'un ancrage territorial cohérent.

## Conclusion

L'analyse réalisée et les résultats de recherche présentés dans ce travail s'appuient sur une période d'observation de six mois effectuée dans le cadre des projets des Cinq Toits et des Grands Voisins de l'association Aurore, des entretiens de représentants des principaux acteurs de ces structures et d'un centre d'hébergement classique, ainsi qu'une étude bibliographique. Ils ont permis d'identifier les réussites et difficultés rencontrées dans la jonction entre communs urbains et intervention sociale dans le cadre de ces projets ainsi que les perspectives ouvertes par ces modèles sur le travail social,

Néanmoins, notre démarche connaît plusieurs limites qu'il convient de préciser ici, afin de nuancer les résultats de cette recherche et de les replacer dans leur juste contexte. La première limite concerne le travail social. La connaissance que nous avons du travail social, et qui a servi au développement de ce mémoire, est surtout issue de nos lectures. Si le stage au Cinq Toits et le contact avec les travailleurs sociaux du projet nous a effectivement permis de comprendre le fonctionnement de centres d'hébergement et certaines problématiques liées aux publics de ces derniers, l'entendement de la pratique de l'accompagnement reste limité du fait que les missions de ce stage ne nous reliaient pas souvent aux structures sociales. D'autre part, nous n'avons réussi à réaliser qu'un seul entretien avec une travailleuse sociale des Cinq Toits ; cela ne nous a permis de recueillir qu'un seul témoignage concernant un centre d'hébergement qui travaille avec le public particulier des demandeurs d'asile. Pour plus de complétude, le point de vue social du projet aurait pu être analysé avec plus d'entretiens avec des travailleurs sociaux. La vision de l'équipe de coordination est en effet plus présente dans ce travail que celle des équipes sociales. Il aurait aussi été fécond, dans la comparaison du travail social entre les structures des Cinq Toits et des établissements plus classiques, de pouvoir observer le fonctionnement d'autres centres d'hébergement et si possible du même type que ceux présents ici.

Ensuite, les observations qui servent de base à ce travail n'ont été réalisées que pour des structures travaillant avec des personnes en situation de précarité sociale. Il est donc difficile d'étendre ces analyses à d'autres secteurs de l'action sociale comme le handicap ou l'addiction.

Le temps et la période d'observation constituent aussi une limite aux résultats de recherche. En effet, le travail de terrain effectué a pris part durant la phase de développement du projet. Beaucoup d'aspects d'une expérience comme celle des Cinq Toits demandent du temps pour émerger, comme les dynamiques collectives. De plus, nous n'avons pas été en mesure d'observer complètement l'ouverture au public dans la mesure où elle est destinée à être instaurée de façon plus pérenne. Durant notre stage, l'accès du site au public extérieur était limité à quelques événements ponctuels ou hebdomadaires. Cet aspect du projet n'a donc pu être que partiellement pris en compte dans l'analyse.

Pour finir, les expériences de communs urbains ou de tiers-lieux qui développent une mission d'action sociale sont très rares. Les comparaisons et les analyses, notamment sur l'urbanisme transitoire, se basent donc sur des lieux qui n'admettent pas les mêmes objectifs, les mêmes contraintes, les mêmes fonctionnements que les Grands Voisins ou les Cinq Toits.

Deux pistes nous semblent intéressantes pour prolonger le travail d'analyse effectuée dans ce mémoire.

La première aiderait à façonner une meilleure compréhension des liens et des apports complexes des écosystèmes instaurés aux Cinq Toits et aux Grands Voisins. Dans ce but, il nous semblerait pertinent de réaliser une étude d'utilité sociale profonde et complète de ces projets. L'interdépendance entre les différents aspects de ces expériences souligne l'importance de construire un entendement global qui permettrait de mieux cerner les apports aux différents acteurs et aux différents publics pour repérer des leviers d'actions pertinents et favoriser les synergies internes et externes. L'importance du facteur humain dans ces projets rend aussi évident la nécessité de construire une étude qualitative sur une temporalité longue.

Il serait aussi intéressant de prendre en point de comparaison des lieux d'accueils qui relèvent des ressemblances avec ces projets tout en expérimentant des formes différentes. Par exemple, un lieu comme le City Plaza à Athènes, qui a un espace d'accueil pour migrants tourné vers son environnement local et auto-organisé peut permettre de relever les freins des expériences observées ici tout en laissant apparaître des alternatives.

La seconde piste qui nous semble prometteuse permettrait de conceptualiser théoriquement un cadre approprié à la construction de communs à vocation sociale. Il s'agit de la notion de "communs de capacité" étudiée et théorisée par Geneviève Fontaine. Celle-ci rapproche les caractéristiques des communs issus des travaux d'Elinor Ostrom avec la conception de la justice sociale et l'approche des capacités de Sen. Cette jonction théorique est en effet très intéressante pour guider la construction d'espaces cohérents avec les missions de l'intervention sociale.

Elle couple la conception des communs comme recherche d'intérêts mutuels avec la vision d'équité de Sen, qui a fortement imprégné le domaine de l'action sociale. Cette idée permet d'insérer dans le fonctionnement et la régulation du commun une exigence d'accès équitable à la ressource pour les personnes les moins à même de l'utiliser. L'attention qui découle de cela donne une piste pour adapter le commun et les pratiques d'agir aux individus les moins démunis, en régulant en quelque sorte le rythme à celui des plus lents. Elle aiderait donc à garantir une égalité dans la liberté s que peut offrir un environnement de communs qui fait, comme nous l'avons observé, quelque peu défaut aux expériences des Cinq Toits et des Grands Voisins. Pour Geneviève Fontaine la liberté procédurale doit être assurée par les pouvoirs publics. Si nous transposons cela à l'échelle des lieux étudiés, cette mission peut devenir l'un des enjeux majeurs des équipes salariées.

Cette notion permet aussi d'entrevoir des pistes pour l'agencement des acteurs hétérogènes qui agissent dans les communs urbains. L'idée de liberté procédurale de Sen, pour laquelle les individus doivent être incorporés dans les choix qui les concernent, et qui repose sur leur capacité à s'exprimer, semble essentielle pour la mise en place d'une solidarité prenant en compte la diversité des acteurs et des publics du projet dans leurs identités et situations respectives, leurs aspirations sociales, leurs intérêts et motivations au commun... Les projets gagneraient ainsi en adaptabilité et en pertinence au regard des besoins sociaux et l'apparition d'une responsabilité prospective propre au commun (la responsabilité de chacun quant au futur de ce qui construit le collectif) serait facilitée, permettant l'instauration d'une réelle communauté de destin.

A travers cette théorie, et à travers l'inspiration que peuvent apporter d'autres projets, d'autres conceptualisations, émergent aussi la nécessité de l'expérimentation. Par la nature même des communs, la rencontre entre ceux-ci et le travail social ne peut s'agencer de façon pertinente qu'en s'inscrivant dans un mouvement de recherche

perpétuelle et d'expériences. Ce mouvement ne doit pas se contenter de travailler sur les actions, mais doit aussi prendre en compte la forme globale des projets en recherchant de nouveaux cadres légaux, de nouveaux agencements, de nouveaux modes de fonctionnement.

Ce sont ces perspectives qu'ouvrent les Grands Voisins et les Cinq Toits. Ils offrent la possibilité de réfléchir sur la conception d'une intervention sociale collective, citoyenne, démocratique, locale... L'observation de ces projets pose en effet la base de la recherche d'une construction profonde de communs répondant aux besoins sociaux des personnes les plus défavorisées, en les incluant ainsi dans ces alternatives qui gagneraient en puissance et en cohésion par une représentation plus exhaustive des problématiques sociétales.

Les formes et les contours de réels "communs sociaux" pourraient ainsi être dessinés par la force d'expériences appuyées sur diverses conceptualisations théoriques, bien que cela implique tout de même une certaine prise de distance par rapport aux puissances instituant qui modèlent ce type d'initiatives.

## Bibliographie

- Les Cinq Toits - À propos. [en ligne]. [Consulté le 7 août 2019]. Disponible à l'adresse :  
[https://www.facebook.com/pg/LesCinqToits/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/LesCinqToits/about/?ref=page_internal)
- Immigration : le regard des Français. IFOP [en ligne]. [Consulté le 12 août 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ifop.com/publication/le-regard-des-francais-sur-limmigration/>
- BAZIN, Hugues. Les figures du tiers-espace : contre-espace, tiers-paysage, tiers-lieu. <https://revues.mshparisnord.fr:443/filigrane> [en ligne]. [Consulté le 25 juillet 2019]. Disponible à l'adresse :  
[https://revues.mshparisnord.fr/filigrane/index.php?id=717#xd\\_cof=YTgyOWRkNDEtNWY1OS00OGViLTk2NmItYjMzYTkyM2RjNzM2](https://revues.mshparisnord.fr/filigrane/index.php?id=717#xd_cof=YTgyOWRkNDEtNWY1OS00OGViLTk2NmItYjMzYTkyM2RjNzM2)
- BESSON, Raphaël, 2017. Rôle et limites des tiers-lieux dans la fabrique des villes contemporaines. *Territoire en mouvement Revue de géographie et aménagement. Territory in movement Journal of geography and planning* [en ligne]. 24 mars 2017. N° 34. [Consulté le 26 juillet 2019]. DOI 10.4000/tem.4184. Disponible à l'adresse :  
<http://journals.openedition.org/tem/4184>
- BOUILLON, Florence, 2011. Le squat. *Regards croisés sur l'économie*. 12 mai 2011. Vol. n° 9, n° 1, pp. 75-84.
- COLLECTIF, ALIX, Nicole, BANCEL, Jean-Louis, CORIAT, Benjamin et SULTAN, Frédéric, 2018. *Vers une république des biens communs ?* Paris : Liens qui libèrent. ISBN 979-10-209-0612-0.
- CORREIA, Mickaël, 2018. L'envers des friches culturelles. *Revue du Crieur*. 18 octobre 2018. Vol. N° 11, n° 3, pp. 52-67.

- DARDOT, Pierre et LAVAL, Christian, 2010. Du public au commun. Revue du MAUSS. 1 décembre 2010. Vol. n° 35, n° 1, pp. 111-122.
- DUMONT, Manon et VIVANT, Elsa, 2016. Du squat au marché public. *Rezeaux*. 2016. Vol. n° 200, n° 6, pp. 181-208.
- FESTA, Daniela, 2016. Les communs urbains. L'invention du commun. *Tracés. Revue de Sciences humaines*. 1 octobre 2016. N° #16, pp. 233-256.
- GIROGUY, Christophe et NICE, Le collectif des utopien·ne·s du quartier de l'Ariane à, 2018. Des tiers-espaces d'émancipation par l'action. *Cahiers de l'action*. 4 octobre 2018. Vol. N° 51-52, n° 2, pp. 131-141.
- Le manifeste des Tiers Lieux — Movilab.org. [en ligne]. [Consulté le 25 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : [https://movilab.org/index.php?title=Le\\_manifeste\\_des\\_Tiers\\_Lieux](https://movilab.org/index.php?title=Le_manifeste_des_Tiers_Lieux)
- Les 10 % les plus aisés captent près du quart des revenus. Observatoire des inégalités [en ligne]. [Consulté le 10 août 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.inegalites.fr/part-des-10-les-plus-aises-dans-la-masse-des-revenus>
- Les communs en friches - Métropolitiques. [en ligne]. [Consulté le 26 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.metropolitiques.eu/Les-communs-en-friches.html>
- MICHEL, Dominique-Anne, 2015. Les coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE),. *La Revue des Sciences de Gestion*. 2015. Vol. N° 273-274, n° 3, pp. 125-131.
- PRIEUR, Vincent, 2015. Revendications des squats d'artistes et institutions. *Marges. Revue d'art contemporain*. 1 octobre 2015. N° 21, pp. 74-95. DOI 10.4000/marges.1035.



- BARDONNET, Mickael, LEFEBVRE, Michel et MONGIN, Pierre, 2016. Les Organisations Bienfaitantes. Paris : Adice. ISBN 978-2-915425-09-3.
- Dubliné·e, vous avez dit Dubliné·e ? Guide pratique et théorique du règlement Dublin, 2019. La Cimade [en ligne]. [Consulté le 30 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.lacimade.org/dubline-vous-avez-dit-dubline/>
- KOBELINSKY, Carolina, 2014. Le temps dilaté, l'espace rétréci. Le quotidien des demandeurs d'asile. *Terrain. Anthropologie & sciences humaines*. 1 septembre 2014. N° 63, pp. 22-37.
- Les Grands Voisins – Les Grands Voisins – Saison 2, [sans date]. [en ligne]. [Consulté le 31 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <http://lesgrandsvoisins.org/les-grands-voisins/>
- Méthode. *Yes We Camp* [en ligne]. [Consulté le 30 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : [http://yeswecamp.org/?page\\_id=1955](http://yeswecamp.org/?page_id=1955)
- Amartya Sen et les capacités – Projet BaSES, [sans date]. [en ligne]. [Consulté le 22 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <http://wp.unil.ch/bases/2013/07/amartya-sen-et-les-capabilites/>
- BARREYRE, Jean-Yves et BOUQUET, Brigitte, 2006. Nouveau dictionnaire critique d'action sociale. Paris : Bayard Jeunesse. ISBN 978-2-227-47634-9.
- BIEWENER, Marie-Hélène Bacqué et Carole, 2015. L'empowerment, une pratique émancipatrice ? [en ligne]. La Découverte. [Consulté le 17 juillet 2019]. ISBN 978-2-7071-8634-8. Disponible à l'adresse : <https://www-cairn-info-studeo.icp.fr/l-empowerment-une-pratique-emancipatrice--9782707186348.htm>

- BOLTANSKI, Luc et CHIAPELLO, Ève, 1999. Le nouvel esprit du capitalisme. Paris, France : Gallimard. ISBN 978-2-07-074995-9.
- Code de l'action sociale et des familles - Article D311-26.
- COLLECTIF et HANAPPE, Cyrille, 2018. La ville accueillante : Accueillir à Grande-Synthe : questions théoriques et pratiques sur les exilés, l'architecture et la ville. La Défense : PUCA. ISBN 978-2-11-138162-9.
- Compte rendu du Conseil des ministres du 13 avril 2016. Gouvernement.fr [en ligne]. [Consulté le 17 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.gouvernement.fr/conseil-des-ministres/2016-04-13/le-plan-pluriannuel-contre-la-pauvrete-et-pour-l-inclusion-s>
- DGCS\_presentation\_des\_etats\_generaux\_csts\_juin\_2013.pdf. [en ligne]. [Consulté le 8 août 2019]. Disponible à l'adresse : [https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/DGCS\\_presentation\\_des\\_etats\\_generaux\\_csts\\_juin\\_2013.pdf](https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/DGCS_presentation_des_etats_generaux_csts_juin_2013.pdf)
- DUCRETTET, Guy, 2016. La participation des usagers dans la construction des politiques sociales : un chambardement dans un jeu d'acteurs ? Empan. 6 juin 2016. Vol. n° 102, n° 2, pp. 130-134.
- ENNUYER, Bernard, 2005. Le droit des usagers. Gerontologie et societe. 2005. Vol. 28 / n° 115, n° 4, pp. 13-28.
- Évolutions des principes d'intervention et des pratiques professionnelles des travailleurs sociaux. [en ligne]. [Consulté le 17 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.sas-revue.org/41-n-7/dossiers-n-7/actes-n7/114-evolutions-des-principes-d-intervention-et-des-pratiques-professionnelles-des-travailleurs-sociaux#emergence-de-nouvelles-configurations>

- Inventer de nouveaux modèles d'organisation en action sociale. Roland JANVIER, 2014. Roland JANVIER - Travail social - Ouvrages, articles et écrits divers [en ligne]. [Consulté le 21 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.rolandjanvier.org/droit-usagers/633-inventer-de-nouveaux-modeles-dorganisation-en-action-sociale-31-01-2014/>
- JAEGER, Marcel, 2015. L'inclusion : un changement de finalité pour le travail social ? Vie sociale. 21 septembre 2015. Vol. n° 11, n° 3, pp. 43-54.
- JANVIER, Roland et MATHO, Yves, 2013a. Chapitre 6. Le conseil de la vie sociale. Aide-Memoire. 2013. pp. 93-126.
- JANVIER, Roland et MATHO, Yves, 2013b. Introduction. Aide-Memoire. 2013. pp. 1-4.
- KARSZ, Saül, 2012. Point de vue — Pourquoi faudrait-il de l'innovation sociale ? Un cas exemplaire : le travail social. Informations sociales. 2012. Vol. n° 174, n° 6, pp. 42-49.
- KERTUDO, Pauline et VANONI, Didier, 2014. Politiques sociales, action sociale, travail social : revue de questions pour une prospective. Recherche sociale. 2014. Vol. N° 211, n° 3, pp. 6-23.
- La loi 2002 dans le social. [en ligne]. [Consulté le 17 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://metiers.action-sociale.org/pratiques/loi-2002-medico-social>
- La notion d'empowerment peut-elle enrichir le travail social ? | larevue.cfdtcadres.fr, [sans date]. [en ligne]. [Consulté le 23 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.larevuecadres.fr/la-notion-d%E2%80%99empowerment-peut-elle-enrichir-le-travail-social%C2%A0#re4no20>

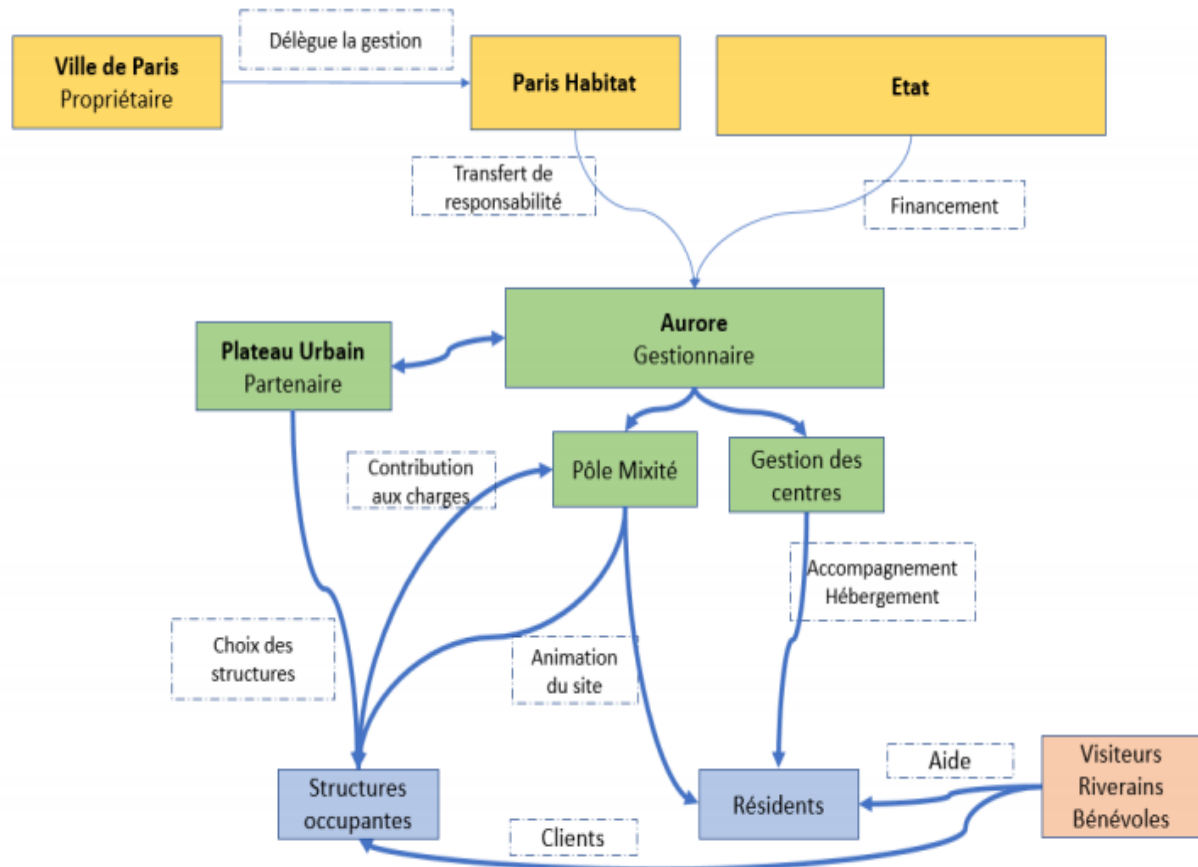
- LE BOSSÉ, Yann, 2003. De l'« habilitation » au « pouvoir d'agir » : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment. Nouvelles pratiques sociales. 2003. Vol. 16, n° 2, p. 30.
- L'empowerment en travail social. Perspectives, enseignements et limites. [en ligne]. [Consulté le 22 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.sas-revue.org/34-n-6/dossiers-n-6/87-l-empowerment-en-travail-social-perspectives-enseignements-et-limites#Perspective-capabilite>
- L'hébergement d'urgence sous forte tension : sortir de la gestion dans l'urgence. [en ligne]. [Consulté le 23 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : [http://www.senat.fr/rap/r16-193/r16-193\\_mono.html#toc94](http://www.senat.fr/rap/r16-193/r16-193_mono.html#toc94)
- Loi d'orientation du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions - Le site du CNLE, [sans date]. [en ligne]. [Consulté le 17 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.cnle.gouv.fr/loi-d-orientation-du-29-juillet.html>
- Penser l'organisation dans la complexité du contexte et des situations | Roland JANVIER, 2018. Roland JANVIER - Travail social - Ouvrages, articles et écrits divers [en ligne]. [Consulté le 5 août 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.rolandjanvier.org/organisation/842-penser-lorganisation-complexite-contexte-situations-15-02-2018>
- Un nouvel objectif pour les politiques de solidarité : le développement des capacités : Millenaire 3, Société, [sans date]. [en ligne]. [Consulté le 22 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.millenaire3.com/ressources/un-nouvel-objectif-pour-les-politiques-de-solidarite-le-developpement-des-capabilites>

## Annexes

- Annexe n°1 : Schéma des acteurs du projet des Cinq Toits. *P. 110*
- Annexe n°2 : Retranscription entretien Adrien – Coordinateur Plateau Urbain pour le projet des Cinq Toits. *P. 111*
- Annexe n°3 : Retranscription entretien Alice – Coordinatrice projet mixité des Cinq Toits. *P. 129*
- Annexe n°4 : Retranscription entretien Léa – Référente migrante HUDA des Cinq Toits. *P. 137*
- Annexe n°5 : Retranscription entretien William – Directeur Grands Voisins et Cinq Toits. *P. 159*
- Annexe n°6 : Retranscription entretien Sonia – Travailleuse sociale HUDA d’Ivry sur Seine. *P. 175*

## Annexe n°1 : Schéma des acteurs du projet des *Cinq Toits*

Tiré de: PERNET, Lorène. *Understanding and objectifying the impact of temporary urbanism*. Master thesis M2 Sustainability and Social Innovation. HEC Paris : 2019.



## **Annexe n°2 : Retranscription entretien Adrien – Coordinateur Plateau urbain pour le projet des Cinq Toits**

### **1. Au niveau de la conception globale, comment a été défini l'objectif du projet ?**

S'il ne devait y avoir qu'un seul objectif, lequel ce serait ? Je dirais : « décloisonner l'accompagnement social ».

### **2. Donc tu placerais le social au cœur du projet ?**

Ouai. C'est multidimensionnel comme on dit, donc on met plusieurs choses à la fois. C'est le principe même de ces lieux hybrides qu'on appelle parfois tiers-lieux. Il n'y a pas une seule fonction, donc c'est dur de la nommer, dans quelle catégorie la mettre. Donc on peut dire qu'on est plein de choses mais on est avant tout un centre d'hébergement d'urgence où l'ensemble des salariés sont là pour les hébergés et favoriser leur insertion. Tout ce qu'on met en place autour reste dans cet objectif. L'objectif du lieu, qui n'est pas qu'un centre d'hébergement d'urgence est donc de décloisonner le travail social.

### **3. Dans ce sens l'aspect social est au centre et le reste est greffé autour ?**

Ouai, en terme de priorité dans l'agenda des gens... T'as les travailleurs sociaux qui vont travailler sur les fondamentaux : l'accès aux droits avec l'ADA qui donne un minimum de revenu... Donc oui ça reste central.

### **4. Quelles différences dans la conception du projet et la place du social y a-t-il par rapport à la façon dont s'est construit le site des GV ?**

En fait, la place du social était réelle, mais c'est dur de résumer comme ça. Il n'y a pas eu de conception de projet aux GV, ça a pas été conçu, imaginé avant. Il n'y a donc pas eu de décision de dire : « le social il sera à telle place ». En fait le social était préexistant au projet des GV, tu le sais il y a eu des premiers centres avant le site.

Ensuite quand le projet des GV est arrivé, c'était d'abord pour combler un modèle économique. Il y avait une urgence à mettre ça en place. De la même manière on n'a pas dit : « les GV ça va être des ateliers d'artistes et des concerts gratuits ». Ça a d'abord été : « comment on va faire en sorte que le modèle économique tienne et que l'asso Aurore ne perde pas d'argent ? ». D'où est venu ensuite le besoin d'avoir Plateau Urbain, de réhabiliter les locaux, de les mettre à disposition de porteurs de projet qui allaient financer un loyer. Et en fait, Yes We Camp est venu d'une crainte de la ville de créer une poche de pauvreté enfermée sur elle-même dans un lieu clos. Ils voulaient l'ouvrir, l'aérer, l'inclure dans la ville.

Tu vois il y avait plein d'aspects différents. C'est ensuite qu'on s'est dit : « en fait les GV c'est ça ».

#### 5. Ici le projet a vraiment été conçu au préalable ?

Non, du tout, le projet ici il a pas du tout été pensé, conçu. Il a été dessiné plus ou moins en se disant les espaces on va les répartir comme ça, pour préserver ce qu'on avait expérimenté aux GV. Là, la différence c'est qu'humainement, financièrement, logistiquement c'était impossible pour Aurore de gérer les GV tout seul, ce qui a généré une gouvernance à trois têtes, tricéphale. Et on a réparti ce poids en disant qu'il fallait toujours prendre les décisions à trois, et que s'il y avait une énorme dissension c'est l'asso Aurore qui trancherait. C'est là la principale différence avec ici qui est un projet d'Aurore qui peut très bien vivre sans nous, ils auraient très bien pu faire un centre d'hébergement classique. Là, c'est Aurore qui a le dernier mot, c'est Aurore qui donne la commande, qui dit : « moi de Plateau Urbain je veux ça, de Yes We Camp je veux ça... ». On reste des partenaires mais on n'est pas aussi liés qu'aux GV.

Après, aussi, ce qui est important ce n'était pas est-ce qu'elle existe la place du social aux GV, c'était plutôt qu'est ce qui est perçu du social vis à vis de l'extérieur ? Et la communication a été peu présente sur l'aspect social au départ parce qu'au départ il n'y avait pas de chargé de com interne pour Aurore. Parce que, tu l'as vu, le service com d'Aurore n'est pas dimensionné pour la communication extérieure ou en tout cas très peu ou de manière feutrée parce que très institutionnel, etc... Donc ça va à l'encontre de ce type de projet ou on doit être attirant, réactif, proche du grand public. Et aussi, beaucoup



de travailleurs sociaux qui ont mal vécu cette énorme machine de guerre qu'étaient les équipes de Yes We Camp et compagnie.

Si j'essaye de comprendre ta question c'est plutôt ça : aujourd'hui tu as une expérience qui a été vécue, donc tout ce qui est com, tu vois le service com d'Aurore ne veut pas laisser passer le truc cette fois-ci et est vachement dans le contrôle en mettant son nom un peu partout (le nom d'Aurore).

Donc la place du social ici elle vient de deux choses. D'abord, la contre réaction de la part de la communication, qui part du sentiment que le social n'a pas été assez présent aux GV et que cet aspect est incontournable ici ; au point même de laisser peu de place au reste sur la com.

Et le fait que c'est un projet 100% Aurore.

#### **6. Comment a été pensé le modèle économique ici ? Ce sont principalement des subventions ?**

Ce ne sont pas vraiment des subventions, c'est de la délégation de service public. C'est du budget de l'état en fait. C'est du budget de l'état via un opérateur qui est Aurore.

Ensuite pour financer tout ce qui est autour, on a fait un prévisionnel des loyers à 140 000 € annuel, et des demandes de subventions notamment auprès de la région. Le modèle économique ne repose pas sur des rentrées marchandes.

#### **7. Quel a été le rôle demandé à Plateau Urbain par Aurore sur les 5T ?**

Au départ ils nous ont demandé une mission de trois mois et la mise à disposition de notre outil numérique qui est la plateforme, qui permet de mettre en relation les propriétaires et les espaces vacants avec des gens qui cherchent des trucs.

En gros, Aurore a demandé à Plateau Urbain de lancer un appel à candidature et de sélectionner les occupants en fonction des besoins d'Aurore et du quartier et de gérer leur installation, etc... Au départ ça ne devait être que l'appel à candidature, du 1<sup>er</sup> octobre au 31 décembre. Et en fait, en décembre, William m'a demandé si je voulais continuer et concrétiser cet appel à candidature en m'occupant des contributions des occupants, en facilitant les interactions entre les différents publics. Et en fin de compte, il m'a demandé, vu que j'avais amorcé un diagnostic du territoire, de conclure des relations avec des

partenaires extérieurs. Ensuite, il m'a confié d'autres projets comme le pôle vélo. En fait de rentrer dans la coordination du lieu.

**8. Donc au niveau de l'équipe de coordination (William, Alice et toi), quel est votre rôle ?**

C'est assez flou. Au départ c'était assez clair car il y avait juste nous trois. Après quand vous vous êtes arrivés (l'équipe mixité) on a gardé à peu près le même rôle, mais là on commence à voir qu'il faut qu'on redéfinisse un peu les périmètres donc je ne peux pas te répondre clairement.

Ma fiche de poste c'est ce que j'expliquais avant : référent des occupants, leur suivi administratif et financier, et puis animer les temps collectifs, animation de communauté et relation avec les partenaires extérieurs ce qui n'est pas de l'ordre du social pur, et lancer des projets internes. De toute façon mon métier il n'existe pas vraiment, c'est un peu avoir une connaissance de ce genre de système et comment tu fais en sorte que ça ne bloque pas, que ça ne se rouille pas... Donc il n'y a pas de rôle clair.

**9. Donc l'objectif global est le décroisement du travail social ; quels sont les effets attendus sur les centres d'hébergement (sur les usagers et l'accompagnement social en lui-même) ?**

L'idée c'est d'augmenter leur boîte à outils. Il (aux travailleurs sociaux) leur faut des outils pour mener à bien leur mission et on estime que ce type d'écosystème rajoute des outils. Si leur besoin c'est redonner confiance à quelqu'un, on va pouvoir mettre en place des activités qu'ils n'auraient pas le temps de mettre en place. On est là pour être en appui, en soutien aux travailleurs sociaux. Ce qui est attendu est d'ouvrir le champ des possibles du travail social en mobilisant des savoir-faire, des réseaux, tout ce qui est autour... Ce qui est attendu c'est donc qu'il y ait de l'interaction entre ce qu'ils font déjà, les outils qu'ils utilisent déjà et l'ensemble des outils que nous on met à disposition autour.

Donc ce qui est attendu des travailleurs sociaux est qu'ils se saisissent des nouveaux outils à leur disposition.

Pour les usagers, l'intérêt est d'avoir un cocon qui soit plus tolérant, plus bienveillant et qui fait un peu tampon avec une société qu'on peut considérer à juste titre plus violente, moins compréhensive... Si l'intégration est un effort très important, l'idée c'est de faciliter

cette appropriation de l'espace en commençant à avoir des interactions avec des nouvelles personnes.

Léa me parlait d'une étude d'Aurélien Traché : « 72 propositions pour une politique ambitieuse d'intégration des réfugiés ». D'après son étude les réfugiés mettent deux ans après leur arrivée en France avant d'avoir une interaction normale avec une personne qui ne relève pas du travail social. En voyant comment les gens s'habillent ici, se comportent, parlent, ils vont commencer à voir ce que c'est, le pays dans lequel ils ont débarqué, en dehors du parcours classique. Donc, l'intérêt du décroisement pour les usagers est de créer un espace de socialisation, de faciliter. Et ça permet aussi d'avoir un autre outil dans l'intégration car si tout repose sur la relation qu'ils entretiennent avec les travailleurs sociaux, déjà c'est lourd pour les travailleurs, et puis on ne peut pas leur demander d'être dans une posture où ils vont tout expliquer, tout dire. C'est important que d'autres acteurs s'en chargent aussi.

L'intégration ça ne se fait pas tout seul. Il y a tout un ensemble d'éléments qui doivent favoriser ça. De la même manière qu'on dit que pour être bien il faut avoir plusieurs piliers : la famille, les amis, le travail. L'idée ici c'est d'avoir d'autres piliers. Tu vas avoir ton travailleur social pour ouvrir les droits, mais t'auras telle personne qui sera une oreille attentive pour quelque chose, une personne avec qui faire du sport... C'est ça qui est attendu.

Donc, en fait on cherche à multiplier les interlocuteurs pour permettre une sociabilisation tampon. D'où l'idée de multiplier aussi les sorties culturelles, de sortir un peu du site, pour faire passerelle vers la société.

#### **10. Donc le rôle des travailleurs sociaux par rapport au projet global c'est d'utiliser les outils qu'on leur propose pour créer une complémentarité avec l'accompagnement classique ?**

C'est ça. Ce qui est compliqué c'est qu'aujourd'hui ils estiment ne pas avoir de temps. Mais l'objectif c'est qu'ils accordent quelques heures par semaine à faire ce lien entre leur métier et le site. C'est tout l'objectif : se demander comment tu vas créer du lien entre ton activité, qu'elle soit sociale ou non, avec le site.

## 11. Est-ce que le rapport des travailleurs sociaux avec le projet global a évolué depuis le début du projet ?

Il y a des évolutions c'est certain. Mais pas constantes et pas monolithiques. Au début j'avais axé sur le CPH, pour le droit de travail, etc... Et là j'ai senti une vraie différence parce qu'avant il y avait du blocage, et à force d'essayer, de convaincre, de discuter c'est devenu des réflexes ; là le truc a été fait. Ensuite il y a un peu la crise au CHU, donc là moi je ne peux paralyser, je ne peux pas faire grand-chose. Et l'HUDA c'est encore dans une autre problématique : t'arrives vraiment avec la fin de la chaîne, c'est vraiment le dernier maillon. Moi, il qui me semble essentiel de faire ces interactions avec le site car (...). Et le problème c'est que ce n'est pas dans leurs priorités. En fait, là ça dépend vraiment du cas par cas quoi. J'ai capté que Hussein il avait bien compris. Il est force de proposition, on a fait un truc avec un de ses suivis et l'atelier Bobby. Tu vois, c'est comme ça que tu vas arriver à convaincre, en discutant entre eux. C'est très lent, il y a des évolutions, mais il n'y a pas une évolution...

Le levier ça va être de faire en sorte qu'ils voient que ça marche, avec quelques exemples... Ce n'est pas comme si c'était acquis. Tu vas véhiculer un certain nombre de choses et quand les gens qui ne se connaissent pas se rencontrent c'est généralement plus de méfiance qu'autre chose. Il faut essayer de déconstruire cette méfiance en prouvant que ça fonctionne. Ils pourront mettre cette méfiance à distance et là ils vont se dire que : « non on n'est pas que des bobos avec plein de belles pensées qui ne connaissent pas le travail social », etc... Tu dois parler le même langage en montrant que tu connais leur situation, leurs problématiques.

Il y a donc un dépassement nécessaire de la part des équipes coordination et mixité pour gagner en crédibilité envers les équipes sociales.

Tu vois, le fait que Alice était Chef de service avant ça joué énormément, par rapport à moi qui ne connaissait rien aux problématiques des réfugiés. Voilà, j'ai passé du temps avec eux à comprendre comment ils résonnaient, etc... Ce n'est pas à eux de venir vers nous c'est l'inverse, parce que nous on existe, parce qu'ils sont là et que l'inverse est faux. C'est notre rôle de faire fonctionner ce lien, c'est à nous de les chercher, de s'adapter, etc...

## 12. Comment ont été choisis les différentes activités (pôle vélo, restaurant...) ? Quelle a été la place du social dans ces choix ?

Bah, au départ le projet c'était que William. Il est directeur et il crée son site. Il a acquis une certaine légitimité après les GV.

Le choix du restau, il a paru évident après ce qu'il s'est passé aux GV : on a monté 3 cuisines, le projet food ça a été très fort, on a eu de très belles réussites malgré quelques défauts. La cuisine, on sait que c'est un gros vecteur car beaucoup de gens ont des compétences là-dedans, tout le monde a une relation avec la bouffe, tout le monde aime et a besoin de manger. Donc le choix du restau est apparu essentiel aussi parce que c'est quelque chose qui fonctionne dans une ville, ce n'est pas à côté de la plaque pour attirer des gens. Après, ça fait partie du discours de dire qu'on recrée des espaces de villes, et dans une ville tu manges, tu bois...

Le vélo, il y a eu une espèce d'opportunité car il y a eu la FUB qui a candidaté, et les boîtes à vélo avec Philippe. Je ne sais plus exactement ce qu'il s'est passé avec Solycycle, est-ce que c'est William qui les a contactés ou l'inverse... mais quand j'ai repris la suite des mails on se disait qu'on avait ces candidats, que c'était cool et tout. Après, ça s'est rapproché d'un problème connu de mobilité des résidents, on savait que c'était important qu'ils aient d'autres moyens que les transports en commun qui étaient cher, ils n'avaient plus d'aides, etc...

## 13. Quels ont été les critères de sélection pour les structures occupantes ?

Alors, on a mis en place un barème sur 10 points, je ne voulais pas 20 car ça rappelait un peu trop l'école. En gros, généralement chez Plateau Urbain on a 4 critères d'égale importance. Mais le besoin en locaux est prépondérant car c'est pour ça qu'on met à dispo pas cher, pour les gens qui n'ont pas accès.

Ici, la logique c'était de mettre 2 points sur la possibilité de lien avec le territoire, donc deux questions là-dessus. Est-ce que tu es déjà inscrit dans le quartier, socialement ou professionnellement ? Et est-ce que ton activité pourrait permettre d'attirer des riverains dans la caserne ?

Ensuite, 2 points sur les besoins réels en locaux d'activités. Est-ce que tu travailles chez toi et tu n'as plus de place ? Est-ce que tu taf en cowork et que c'est trop cher ?

Puis, on a 2 points sur l'appétence à la vie en communauté, c'est un point assez subjectif donc demander : Est-ce que tu es investi dans des asso, est ce que tu as fait des colos, vécu en internat ? Mais tu vois bien qu'il faut se coordonner, se concerter avec tes voisins pour la gestion des chiottes, il y a des réunions qui sont longues pour prendre des décisions au consensus. Et ça tout le monde n'est pas fan. Donc, est ce que tu as besoin de ton bureau dans ton coin ou est-ce que tu as envie de collaborer ? Ça, ça s'est ressenti car j'ai recruté beaucoup d'indépendants : plus ta structure est grande, moins tu as de besoins ou d'envie de t'investir en plus dans la structure au-dessus. Et c'était dur car j'ai dû par exemple dire non à Codico qui est acteur hyper important dans l'insertion de réfugiés. Pareil pour les photos de Thierry Marx qui est un gros acteur : je les ai refusés car si je les avais pris, tu aurais enlevé facile 15 occupants, car ils prennent des énormes espaces. On avait le choix entre prendre des gros acteurs qui auraient pu être des locomotives, mais je sais que c'est des personnalités très fortes et qu'on allait être imparfaits tout le temps par rapport à ce qu'ils allaient demander, et ça risquait de faire contrepoids avec les autres acteurs. Mais ça, je n'avais aucune certitude, j'ai été obligé d'imaginer et de sentir.

Et enfin, 4 points sur la capacité de leur activité à générer une plus-value par rapport à la mission d'insertion sociale et professionnelle de l'asso Aurore.

C'est pour ça que les gens qui sont ici ne sont pas là pour la même raison, pour certains on les a pris pour l'emploi (pour qu'ils embauchent des réfugiés, donc ça c'est des négociations, avec les DPH, etc...), d'autres on les a pris car ils étaient ouverts à partager leur savoir-faire, d'autres car ils sont dans le quartier et qu'on avait besoin de ce réseau là.

Donc, tout ça explique pourquoi les structures ne participent pas toutes ou pas de la même façon : car ils n'ont pas été sélectionnés pour les mêmes raisons. S'il y en a un qui ne vient que 3 fois au marché, mais qui embauche 3 réfugiés, je me sentirai satisfait. Mais aussi, car dans le modèle économique il existait déjà des outils comme ludilangue ou les cours de Du Pain et des Roses qui pouvaient amener des choses aux réfugiés...

J'ai imaginé un investissement à plusieurs vitesses : je savais que ceux qui avaient déjà des outils allaient mettre en place des choses rapidement, des ateliers qui vont se mettre en place au fur et à mesure, et de l'emploi à la fin quand on aura bien réussi à faire des mixes.

#### **14. Donc il y a deux attentes dans l'investissement des occupants : un sur le côté communautaire et un sur le côté social ?**

Après, c'est deux choses sont liées et ce n'est pas possible de réellement catégoriser. Ce qui est attendu, c'est qu'il se passe des choses. On ne sait pas ce qui va se passer et limite on ne veut pas trop savoir, mais on veut qu'il se passe des choses. C'est un concept qui est très dur à comprendre pour beaucoup de gens car c'est une gestion de projet qui est particulière, et tu ne dis à personne on ne sait pas trop où on va : par rapport à des financeurs et des propriétaires... Après, il y a des mots qui ne veulent rien et tout dire comme vivre ensemble ou mixité sociale et on se sert de ça. Parce qu'on ne peut pas forcer les gens à avoir des types d'interaction, mais on veut juste que ce soit possible, que ce soit de nouveau possible. L'idée est de créer des espaces pour qu'il y ait cet inattendu qui se mette en place.

#### **15. A part sur l'insertion pro, quelles sont les autres attentes qui étaient supposées ou celles qui sont apparues dans l'usage ?**

Déjà, c'est générer une logique d'entraide : des gens qui ne se connaissent pas mais qui vivent ensemble, ça peut générer un sentiment de solidarité (machin a besoin de ça, d'aide sur ce truc...). Donc de créer un esprit de vie de village. Ça c'est le premier attendu. Après, on a parlé d'insertion pro, donc là c'est de l'emploi direct. Mais pour les demandeurs d'asile c'est plutôt du pécule, gagner un peu d'argent par des menus travaux. Le troisième aspect c'est la formation : apprendre des savoirs comme avec Marie et Amir. Un autre, c'est d'ouvrir le champ des voies possibles d'insertion. On parlait d'avoir un emploi, mais généralement c'est des choses peu valorisantes et subalternes et peu liées avec leur activité originelle (comme faire le ménage ou autres...). Donc ça, ça peut être un attendu qui peut être de leur laisser la possibilité de montrer leurs compétences.

Et enfin, des espaces de socialisation, de rencontres...

Après, on pourrait rajouter une valeur thérapeutique : à travers ces activités ça peut leur permettre de se soulager. Il y a des gens qui ont simplement besoin de parler, donc ici il peut y avoir des oreilles attentives, j'espère. Ou des valeurs thérapeutiques à travers des pratiques artistiques...

## 16. Qu'est ce qui a été pensé pour créer ce lien entre les occupants et les centres d'hébergement et leurs résidents ?

En amont ça a pas vraiment été pensé. On a eu la réponse fin aout, je suis arrivé le 1<sup>er</sup> octobre donc ça n'a pas été pensé du tout. Après, je fais ça depuis 2 ans, et on est toujours tiraillés entre le fait de faire un truc qu'on fait déjà et qui marche, et innover sans être sûr. En gros c'est simple, tu rythmes tes temps d'animation avec des petits temps et des temps forts. Tu crée des moments de rencontre au moins hebdomadaire, de convivialité, etc... Tu génères de la connaissance, pour que les gens se connaissent, et ensuite à travers la médiation tu fais en sortes que les gens se comprennent. Pour ça, il faut qu'ils ouvrent la porte de leur univers, pour comprendre les réalités différentes. Après, il faut que tu trouves du commun avant de faire commun justement. Donc, tu vas essayer de créer des liens entre eux, de les faire travailler là-dessus (donc par domaine, comme le textile, ou autres : les artistes se retrouvent pour faire une expo par exemple). En vrai, si tu veux faire ça parfaitement il faut suivre derrière et tout. Mais, j'ai envie qu'ils soient un peu autonomes parce que je suis tout seul et je ne peux pas.

Il y a ça, et après tu crées des projets internes.

L'idée des projets internes ce n'est pas que l'équipe de coordination les mette en place, mais qu'ils émergent d'eux-mêmes. Notre nature profonde fait qu'on ne se sent pas autorisés. Par exemple, pour le vélo ils viennent me dire, s'il y a Solycycle le jeudi après-midi est ce que je peux faire quelque chose ? On n'a pas du tout signé un contrat d'exclusivité, quoi ! Tout le monde a peur de tout. Les gens n'osent plus rien faire, c'est un truc de malade. Ils veulent avoir mille autorisations, ils ne se sentent juste pas invités, quoi. Ce qui est très compliqué par rapport aux Grands Voisins, dans le fait d'avoir un projet porté que par Aurore, [c'est de] de faire en sorte que les gens se sentent autorisés à faire des choses.

C'est à l'opposé de l'esprit de l'asso Aurore, de laisser les gens avoir des libertés d'initiatives individuelles. Les règlements intérieurs dans les centres d'hébergement sont drastiques, c'est toujours « faut pas ci, faut pas ça ». Quand tu discutes avec des gens dans la rue qui ne veulent pas aller en centre, on sent que c'est très compliqué de se conformer à un règlement si strict.

C'est ça qui est compliqué ici, t'as la com qui dit faut pas faire si...



**17. Du coup c'est un peu une différence de culture entre la culture d'une asso gestionnaire comme Aurore et une culture de tiers-lieux avec d'énormes besoins d'espaces ?**

Ouai. En fait on ne se rend pas compte mais la culture professionnelle, je suis frappé par ça, impacte énormément. C'est inconscient, tu peux l'objectiver et savoir comment tu fonctionne. Ça peut représenter des freins parfois, c'est à améliorer.

Mais c'est en train de changer, ils sont en train de créer une section tiers-lieux... Mais ça prend du temps !

**18. D'après toi, la main mise d'Aurore sur le projet peut être un facteur limitant pour l'investissement et la participation des personnes, occupants et résidents, dans les différents aspects du lieu ?**

Ouai, je pense. Quand tu crées du commun il faut que la responsabilité soit partagée, il faut que l'information soit transparente, il faut que les discussions soient discutées. Quand t'as une relation siège-projet, elle est invisible pour les gens qui sont sur le site. Donc ça limite la participation, la gouvernance partagée, et l'appropriation du lieu.

On s'est dit qu'on allait faire appel à un tiers pour la gouvernance, pour que l'animation et la gouvernance gardent une posture neutre (par rapport à Aurore) et ça nous donnera aussi un point de vu extérieur sur tout ça.

Moi, quand on me dit gouvernance, je pense à : « qu'est ce qui t'as chafouiné, quelle décision t'a un peu lésée ? ». Gouvernance c'est un gros mot, un mot lourd qui demande de la patience, de l'investissement. La question c'est est ce que tout le monde veut ça ? Donc, avant d'invoquer le grand méchant loup de la gouvernance, il faut se demander c'est quoi le souci. Et ce qu'on appelle les cercles de l'holocratie ou sociocratie ça peut un peu résoudre ça : « moi ce qui me fait chier c'est la propreté, donc on lance un cercle propreté ». Dans un cas comme ça tu ne peux pas te plaindre sans lancer des choses concrètes derrière.

Sauf que, dans un lieu comme celui-ci, on ne peut pas dire « problème de propreté, on lance un cercle » car la propreté c'est les résidents, c'est la conciergerie, c'est une part du budget d'Aurore (*Donc pas assez de liberté pour mettre en place une gouvernance partagée, trop de dépendance à Aurore*).

On peut dire la gouvernance c'est de rappeler que la réunion de coordination est le lundi après-midi et qui veut venir peut. Parce que le premier point de la gouvernance partagée c'est de savoir où sont prises les décisions.

**19. Ça pose quand même la question de la liberté que peuvent avoir les gens d'ici de s'investir dans les décisions, et de savoir quelle influence réelle ça peut avoir sur leur lieu de vie ou de travail...**

Ouai, mais est-ce que les gens sont en capacité d'interagir, est ce qu'ils ont le même niveau d'information, est ce qu'ils ont envie ? C'est un peu utopique ici, je ne vois pas comment on peut le faire en un an...

**20. Est-ce que l'aspect occupation temporaire a une influence sur les difficultés de mise en place d'une gouvernance partagée et sur l'appropriation du lieu par les personnes ?**

Par nature, la gouvernance ça prend du temps. Parce que c'est des habitudes à prendre, on doit changer nos comportements... Et il faut un objectif commun. Là un an et demi d'occupation, ce n'est pas possible.

On a aussi l'impératif de mettre des choses en place pendant un an et demi, pour que le projet se vendent et soit reproductible. Là, en fait on apprend. On est en train de créer des lieux où on essaye de créer un futur désirable qui serait le futur des centres d'hébergement ou autre. Mais moi, je trouve ça scandaleux que les centres d'hébergement soient dans des occupations temporaires. C'est vraiment laisser les déchets de l'immobilier aux pauvres, c'est comme la récup des invendus alimentaires...

En ce moment je suis assez critique sur la gestion des centres d'hébergement. Moi, je verrais bien ce type de projet avec des CHS, des centres de stabilisation et pas de l'urgence. Pars que comme ça les besoins primaires seraient déjà pourvus, les résidents seraient déjà ouverts à quelque chose. Il y a toujours une utilité de faire ça dans n'importe quelle situation, on le voit ici. Mais je pense qu'on serait plus efficace en stabilisation.

**21. Du coup, il y a une petite incohérence entre l'objet et le but du projet et les différents publics des centres d'hébergement (avec la durée courte du séjour dans les trois centres, avec les problèmes des CHU en ce moment ou le public n'est pas celui qui était prévu à la base) ?**

Tu vois, je te parlais de prise de décision etc... Le fait que l'état décide d'énormément de choses ici rend les choses compliquées. Tu nourris des projets avec des gens qui peuvent partir du jour au lendemain à partir d'une décision qui est complètement déconnectée du quotidien ici...

Déjà, d'avoir créé des centres pour hommes isolés, de ne pas avoir de femmes : on n'a pas la main là-dessus. Ça devient difficile de vraiment penser un projet... On aurait pu faire des mélanges d'hommes, de femmes, d'enfants, d'âges avec des personnes âgées ; on aurait pu essayer de recréer une vraie société, tu vois. Mais non, c'est de l'urgence, c'est que des hommes. C'est hyper frustrant car on met énormément d'énergie là-dedans et on devient de plus en plus aidant. Après, il y a aussi d'autres problèmes : on a des réflexes à force de mettre des choses en place et on met des choses qui ont marché ailleurs mais qui ne collent pas à cet endroit. Des fois aussi on requestionne des choses alors que mettre en place un truc tout simple aurait fonctionné. Tu vois, c'est un peu mon défaut, j'ai envie de refaire des trucs que j'ai déjà fait 1000 fois différemment alors que j'aurais pu faire bête et méchant. T'as encore un choc des cultures par rapport à ça. Aurore c'est une institution qui a 150 centres et qui a 2000 salariés ; il y a beaucoup de process, beaucoup de respect de la hiérarchie, beaucoup de lenteur, beaucoup de « c'est comme ça et pas autrement ». Alors que nous, on se permet de réinventer des choses, de faire des expériences de manière beaucoup plus flexible et rapide !

**22. Au niveau de l'objectif d'ouverture au public, qu'est-ce que c'est censé apporter aux centres, comment est pensé le lien ?**

En fait, les objectifs aussi de ce type de centre d'hébergement c'est de faire reculer les peurs et les craintes générées par un centre d'hébergement. Le constat c'est qu'on manque de places notamment à l'ouest de Paris. Ouvrir les portes c'est aussi donner l'opportunité à des gens de venir, de se rendre compte que ce n'est pas comme ils imaginaient. Donc l'objectif premier c'est ça.

Le deuxième, c'est de l'ordre du combat militant. Souvent, si on veut promouvoir une certaine vision de la société ou le milieu associatif, on prêche généralement des convaincus. Il y a aussi des gens qu'on ne touchera jamais car on n'a pas ce commun de valeurs qui nous permettra de les convaincre. Par contre, il y a toute une frange de la population qui est entre les deux. Elle a des craintes, car c'est normal d'avoir des craintes mais est un peu curieuse et pas forcément complètement fermée. Je pense que si on veut changer la société on doit pouvoir parler à cette frange de la population. Pour ça il faut sortir de tout ce qui colore généralement le langage militant car sinon on va se les mettre à dos très rapidement, ils vont nous mettre dans une case. Donc voilà, c'est cette population ni pour ni contre qu'on doit balancer dans notre camp. Pour ça il faut qu'on soit capable d'être à son écoute, et qu'on puisse leur parler à une échelle humaine hyper importante, on ne va pas parler de politique, d'immigration, d'idéologie. On va parler de la musique un peu trop forte d'hier, du méchoui de demain, le tournoi de belotte de la semaine prochaine... C'est ça qui est important, c'est la cuisine, la belotte car finalement quand ils penseront immigration en France ils penseront aussi à ça !

L'idée c'est de rapprocher les gens.

L'ouverture au public ça permet aussi de générer une activité économique avec le CPH et les douze personnes embauchées au restau.

C'est donner aussi l'opportunité à des gens de vivre la vie différemment, d'être dans une logique non marchande, de créer des espaces d'interaction ou pas, de cohabiter. Faire voir une autre vision de la ville.

La visibilité du travail social permet d'avoir plus de bénévoles que dans des centres classiques, on va plus être médiatisé et on va plus parler de nous. Car l'ouverture au public nécessite aussi de la com et de la visibilité.

Ensuite, il y a aussi l'aspect sensibilisation au travail social, ça permet d'en parler. C'est un peu des espaces d'information.

### **23. Donc sur les usagers et les objectifs du travail social, qu'est-ce que ça peut apporter ?**

L'objectif de cette ouverture, si elle est mesurée et maîtrisée, c'est de leur donner la possibilité de rencontrer des gens. Moi, je suis plus frileux là-dessus car il y a beaucoup moins de francophones ici qu'aux Grands voisins. Ici je les trouve assez timide dans l'ensemble. Mais c'est pour ça qu'il faudra redoubler de jeux, de passe-trappes, d'espaces

de jeux qui permettent une rencontre sans la parole. Il faut qu'on multiplie ça. L'intégration des personnes extérieures, comme des résidents, au lieu passe par cela, par la convivialité, par les activités. C'est aussi la vitrine, la première chose que les gens vont voir et qui va les faire revenir.

La menace, c'est qu'ils peuvent se sentir exclus de leur propre lieu et que le rôle de passerelle ne se fasse plus.

Après, ça peut en venir aussi à des ambitions plus basses. Par exemple, de créer un espace de vie agréable car les centres d'hébergement ce n'est pas attirant. En fait, un environnement renvoie une image de toi-même. Prendre soin d'un centre d'hébergement, c'est aussi respecter les gens qui y sont. A mon sens, créer un lieu de vie comme la cour, comme le jardin, avec des fleurs, des couleurs, des bois, des jeux, etc... ça fait du bien au moral, à l'image d'eux-mêmes et à celle qu'ils renvoient à l'extérieur. Mais ça ne marche seulement s'ils pensent que c'est leur environnement, s'ils se l'approprient.

#### **24. Qu'est ce qui peut favoriser cette appropriation ?**

S'ils se sentent invités à faire les choses, s'ils se sentent invités à participer.

#### **25. Qui réalisait le travail de l'équipe mixité aux GV ?**

Ça ne s'appelait pas vraiment comme ça, mais on peut dire que c'était Sabrina. En gros, son rôle c'était de faire le lien entre les personnes hébergées et les équipes sociales avec le projet des GV. Elle avait à sa charge l'équipe de service civique qui animait à l'époque la maison des voisins. On peut dire que ça, c'était en partie de la mixité, et il y avait aussi la programmation et la communication et tout ça c'était Yes We Camp. Et tout l'aspect de la maison des voisins c'était plutôt pousser les hébergés vers le projet global, et leur proposer différents services et possibilités comme le café prix libre, etc...

#### **26. A qui appartient la caserne ? Est qu'il y a une certaine pression des propriétaires ?**

Au départ, c'est le département de Paris, et puis ils ont transféré la propriété à Paris habitat qui est le gros bailleur social parisien.

Au niveau de la pression, ils veulent qu'on fasse gaffe aux bâtiments, c'est un propriétaire quoi. En même temps ils aiment ce qui se passe mais ils ne le formalisent pas trop. Ils s'en servent par contre dans leur com, ou ils se présentent comme partie prenante du projet alors que dans la réalité ils n'ont rien fait. En fait, ils sont frileux parce qu'il faut faire attention, et en même temps on fait des trucs qui sont cools pour eux. Donc il faut qu'on arrive à formaliser une relation, pour les accompagner dans la transition.

Après ils ne sont pas limitant par rapport à ce qu'on essaye de faire ici, ils sont plutôt cools.

Je pense qu'ils vont s'inspirer de ce qu'on fait quand ils vont investir le lieu.

### **27. Ou placerais-tu le suivi des résidents que tu as commencé dans le lieu ? Est-ce que c'est une mission sociale que les TS n'ont pas le temps d'accomplir ?**

C'est très récent comme mission, donc je ne pourrais pas te donner une réponse franche. La semaine dernière on a décidé de revoir mon périmètre de mission car je commençais à être de plus en plus sur le périmètre d'Alice. Là, effectivement, j'ai l'impression d'être un peu plus dans le travail social. Mais je ne sais pas trop : est-ce que mon rôle c'est juste la mise en relation ? Est-ce que c'est de faire en sorte que côté occupant ou partenaires extérieurs ils prennent le relais ? C'est des choses qui n'existaient pas avant, donc c'est difficile de savoir.

On essaye de formaliser tout ça.

J'essaie d'intégrer ça aux formations des travailleurs sociaux, qu'ils aient une initiation au travail dans ce genre d'environnement. En fait, c'est une commande d'Aurore à Plateau Urbain de mettre en place des modules de formation pour les travailleurs sociaux sur ce type de structure, qui rentre dans le secteur tiers-lieux que Aurore met en place en ce moment.

En fait, le point de vue extérieur que tu demandes, quelles sont les périphéries, comment ça fonctionne ? C'est très difficile de répondre car c'est en construction et c'est assez récent. On a du mal à objectiver ce qui se passe, une fois qu'on aura fait ce travail on pourra être plus clairs tu vois.

On peut imaginer dans le futur que sur les fiches de poste des TS on aura deux heures par semaines pour dédier du temps au projet global et commun ; une réelle structuration pour l'équipe mixité. Le rôle et l'organisation de chacun sont en construction.

## **Annexe n°3 : Retranscription entretien Alice – Coordinatrice du projet mixité**

### **1. Quel est l'objectif du projet, s'il devait n'y en avoir qu'un ?**

L'objectif principal est de déployer des moyens complémentaires de ceux des travailleurs sociaux pour favoriser l'intégration sociale et l'insertion des résidents.

Pour moi l'aspect social est au centre du projet. C'est un écosystème qu'on a créé pour cet objectif là. L'ouverture au public ce n'est pas une fin en soit, c'est un moyen qui sert cet objectif, avec les présences des occupants et autres...

### **2. Quel est le rôle de l'équipe de coordination, et comment est intégré l'aspect social ?**

Alors, il faut savoir que l'équipe de coordination c'est William, Adrien, Simon et moi, mais aussi les chefs de service des centres d'hébergements. Donc l'aspect social est de fait présent.

Ce que l'on met en place nous l'équipe mixité se construit autour de ce cœur là, donc les différents projets qu'on met en place on les discute en réunion coordination et on essaye de garder une cohérence globale par rapport au social.

Après, toutes les décisions ne sont pas conditionnées par les aspects sociaux. Par exemple, les objectifs du travail d'Adrien sont un peu décorrélés de ça et de manière indirecte ils servent aussi les objectifs sociaux ; mais son travail et ses projets sont quand même directement liés aux besoins des occupants sur le site.

### **3. Quel lien ferais-tu entre le travail d'Adrien et l'aspect social ?**

La raison pour laquelle on a demandé à ce que Plateau Urbain mette à disposition des espaces à d'autres partenaires, des partenaires externes qui viendraient prendre part au projet, c'était pour rendre concret cette mixité de publics et d'activités dans le lieu. La part des occupants c'est aussi de multiplier les interactions sociales et de favoriser l'insertion des résidents.

Donc, dans le quotidien le travail d'Adrien n'a pas forcément de lien avec le travail social. Car il est là pour assurer le cadre de travail des occupants, être leur référent pour les problèmes logistiques, percevoir le loyer et rappeler le cadre, favoriser la gouvernance et la communication entre eux. En faisant cela il facilite la cohabitation et fait en sorte que ça se passe le mieux possible pour permettre de mettre en musique notre objectif de mixité et d'interactions entre les uns et les autres...

#### 4. Est-ce que l'objectif du travail social diffère aux 5T par rapport à un centre d'hébergement classique ?

Alors, l'objectif ne va pas être différent. On est aussi là pour permettre aux personnes d'accéder à l'autonomie, pour favoriser leur insertion. Par contre, on n'a pas les mêmes moyens.

Déjà, dans la plupart des structures c'est un centre isolé, ce n'est pas comme ici trois centres qui se retrouvent dans une structure et qui vont donc pouvoir mutualiser un certain nombre de ressources, avoir la capacité de monter des gros projets, parce qu'il y a plus de salariés sur place donc plus de temps, et qui bénéficient aussi d'un cadre de vie qui est plus dynamique du fait qu'il existe toutes ces ressources en plus.

L'ouverture au public et la présence des occupants ce sont aussi des choses qui ne sont pas présentes dans les centres d'hébergement classiques et qui vont permettre d'aller dans la même direction mais avec des moyens innovants et rares. Dans la plupart des centres d'hébergement on se crée un petit réseau de partenaires et on arrive à développer pleins d'actions, mais à priori on n'arrive pas à développer le même genre d'écosystème autour de la structure. Là, comme il y a beaucoup de choses en interne, forcément il y a plus de choses qui naissent et ça facilite pas mal les projets transversaux.

Il y a un autre aspect qui est un peu différent, c'est cette idée de considérer les personnes qui sont accompagnées en essayant de prendre en compte la globalité de la personne, donc en les accompagnant dans la socialisation, ce qui n'est pas considéré partout comme les objectifs premiers d'un centre d'hébergement. Forcément ça arrive après les autres sujets qui sont plus urgents. Le fait qu'on ait ici des ressources en plus, notamment l'équipe mixité, ça permet de mettre un focus là-dessus et de le considérer comme une autre priorité, en parallèle. Dans les centres classiques il n'y a pas de temps pour ça.



## 5. Quels sont les outils qui vont permettre d'appréhender différemment ces objectifs ?

Pour moi, les outils c'est cette équipe mixité qui, dans la théorie, pourrait être une équipe support de l'équipe sociale pour réaliser des projets éducatifs et socio-culturels et, dans la pratique, qui réalise des projets à côté des travailleurs sociaux et moins avec eux, même si c'est un peu en train de changer maintenant. D'ailleurs, ça se passe trop bien avec les équipes du CHU, il y a de plus en plus de choses qui se montent, sans nous ou elles nous demandent d'être en support, elles mettent en place plein de projets, de projections, de sorties. C'est assez ouf ce qui est en train de se monter.

Les outils c'est aussi les occupants, et tous les réseaux de personnes qui vont être pour certains résidents un réseau de sociabilité : ils se disent bonjour, où se voient, certains créent de vraies relations... Dans la plupart des centres, en tout cas ceux que j'ai pu voir moi, les résidents interagissent surtout entre eux, et ils ont très peu de contacts en dehors de leur structure d'hébergement. William cite toujours le rapport Taché, celui qui a réalisé un rapport sur l'accueil des réfugiés et qui devait influencer la loi asile. D'après ce rapport un migrant met environ deux ans pour avoir une vraie conversation avec quelqu'un qui n'est pas lié à son accompagnement social. En fait, ici on crée les conditions pour favoriser leur insertion quotidienne en favorisant les interactions avec des gens normaux. Pour certains ça va être de la sociabilité, l'accès à un petit boulot au black ou non, découvrir des compétences ou des savoir-faire...

## 6. Est-ce que le rôle des travailleurs sociaux diffère aux 5T ? Qu'est-ce qu'on va attendre d'eux de plus ?

Dans un centre d'hébergement classique il y a quand même un pan du travail des TS, qu'on appelle le travail éducatif, où ils vont être amenés à construire des projets avec les résidents, organiser des moments de bien être, des moments conviviaux, des sorties. Ils doivent normalement être impliqués dans le genre d'activité qu'on met en place.

Ce qu'on attend ici c'est qu'ils continuent à jouer ce rôle en leur disant de se saisir des différents outils qu'on a sur place. Le but est aussi d'arriver à les faire concevoir que le travail social ne s'arrête pas à la porte de leur bureau et qu'il y a d'autres personnes qui n'ont pas forcément un diplôme dans le social mais qui vont quand même jouer un rôle dans l'accompagnement. Qu'ils arrivent à laisser cette place à ces personnes qui sont à la

fois l'équipe mixité, les occupants, les visiteurs qui, d'une manière ou d'une autre, vont avoir un impact dans la vie des résidents et que ça fait aussi partie du travail qu'ils accomplissent (les TS). Souvent j'ai l'impression que dans l'esprit de certains TS il y a toutes ces histoires de la confidentialité, qu'en tant que non TS on ne peut pas accéder à certains types d'informations mais ça ce n'est pas réglementé, il n'y a pas d'interdiction de dévoiler ce genre d'information, il y a juste des pratiques qui sanctuarisent un peu ça. Les TS ont tendance à considérer que c'est moins important l'apport de ces autres plutôt que le leur.

#### **7. Qu'apporte d'après toi aux résidents cette multiplication et cette diversification des interlocuteurs ?**

Ça leur apporte de se sentir comme une personne normale, en fait. De se sentir valoriser, considérer comme un individu qui a des envies, des opinions, des émotions et pas juste des problèmes administratifs.

Je caricature forcément un peu car bien sûr que dans l'accompagnement social ce sont des choses qui sont prise en compte, mais ça permet une prise en compte par des tiers qui n'ont pas cette vision professionnelle mais un regard plus flexible et moins codifié, donc peut être plus facilitant pour exprimer d'autres choses.

#### **8. Au niveau des changements que tu as évoqué avec le CHU, mais aussi le CPH, qu'est ce qui a changé pour toi ?**

Ça c'est une vraie question que je me pose. Pour le CHU je pense qu'il y a un facteur assez simple, c'est que c'est une toute nouvelle équipe et les personnes qui la composent ont été recrutées avec une vraie adhésion au projet. C'est quelque chose qui a été abondamment discuté dans leur entretien. Ça a aussi été le cas pour les TS des autres centres, et du coup j'ai du mal à comprendre pourquoi il y a eu autant de réticence au début.

C'est en train de changer, l'équipe du CPH est devenue super ouverte, beaucoup plus positive. Je pense que ça traduit le fait qu'il y a moins de défiance qu'au début. J'ai du mal à comprendre comment ça se fait que le virage s'est opéré. Je me dis qu'il y a sûrement plusieurs facteurs : peut-être que le projet a fait son petit bout de chemin, et qu'elles se

sont rendu compte qu'on y mettait du cœur et que des résidents étaient vraiment contents de ce qu'on faisait, donc ça crédibilisait le projet. Je pense aussi que Géraldine a fait un sacré plaidoyer pour que ça bouge.

Au CHU, elles y consacrent maintenant beaucoup de temps, deux trois jours par mois chacune, en plus d'être là tous les samedis (une par samedi) et de ne consacrer ce jour qu'à de l'animation. Je pense que Xavier, qui a déjà rencontré ce type de mécompréhension entre les équipes sociales et les autres aux Grands Voisins, a beaucoup joué pour le CHU. Je pense qu'il assure une meilleure médiation, qu'il a posé un cadre en expliquant que c'est quelque chose qui fait partie de leur travail et qu'elles devaient dégager du temps pour.

Au début ça avait l'air plus compliqué, j'en avait causé avec Léa et elle m'avait fait part d'une conversation avec William qui l'avait un peu dégouté parce qu'ils étaient dans une grosse situation d'urgence dans les équipes sociales. Il y avait plein de monde qui arrivait, ils n'avaient pas de matos, et William lui avait répondu qu'il ne fallait pas s'inquiéter et que bientôt il y aurait plein de choses qui allaient se passer comme l'épicerie solidaire, le vestiaire... Et effectivement au début ça ne répondait pas du tout à des besoins...

**9. Est-ce que pour toi le public des centres (une population migrante, avec des taux de rotations assez élevés) est la plus pertinente pour ce projet de création de commun, et sur ce que les effets bénéfiques que ça peut apporter aux résidents ?**

Je poserais plutôt la question dans l'autre sens : pourquoi est-ce que ça ne serait pas non plus pertinent pour eux ? Effectivement c'est plus difficile : on ne parle pas la même langue, la plupart d'entre eux ont un temps de présence qui est court, il y a tout un enjeu politique autour de l'accueil des primo-arrivants et, du coup, c'est un cadre qui rend le projet un peu plus compliqué vis-à-vis du quartier.

Mais j'ai aussi l'impression que c'est avec ce public là que l'enjeu est le plus important aujourd'hui. L'accueil des personnes précaires c'est un sujet pour tous les publics. Mais j'ai l'impression que l'accueil des migrants suscite tant de préjugés que l'aspect ouvert du site, s'il peut faire changer les mentalités, je pense que c'est hyper important de faire en sorte que ces personnes migrantes puissent rencontrer des gens du quartier et vice-versa. Du coup, ça me paraît quand même intéressant.

Ensuite par rapport à la qualité de vie que ça apporte ou non aux personnes qui vivent dans ce genre de lieu c'est une vraie question. Je pense qu'il y a une partie du public qui ne s'en saisit pas, mais de la même manière que dans tout centre d'hébergement une partie du public ne se saisit pas des activités proposées parce qu'elle n'en ressent pas l'envie ou le besoin ou est dans une situation où elle ne peut pas créer des liens.

En fait je ne vois pas pourquoi, au-delà de l'aspect linguistique, pourquoi ce modèle serait moins pertinent que pour d'autres.

Après, c'est vrai que la temporalité de l'urgence, et la rotation rapide des personnes limite l'appropriation individuelle des lieux et la participation (l'envie de participation, comme des projets plus profonds sur le long terme). Mais c'est le même problème dans tous les centres d'hébergement d'urgence, le fait que la personne se sente assez sécurisée dans son environnement pour avancer dans ses démarches, s'ouvrir à son travailleur social, c'est déjà un débat dans les structures. Après, sur ce point, je pense qu'un lieu comme ça est assez facilitant car il pousse à l'ouverture et donc c'est peut-être plus facile dans la relation d'accompagnement de créer des choses dans un temps court, par rapport à un environnement plus austère que l'on peut rencontrer dans d'autres centres.

Quand on discute avec les personnes de l'HUDA qui partent en province en ce moment, comme Moussa, la plupart regrettent vraiment de partir car ils trouvaient que c'était un lieu vraiment dynamisant et dans lequel ils ont vécu des bons moments même si c'était une phase délicate de leur vie. Et ça c'est quand même précieux, même si on n'arrive pas forcément à mettre en place des communs ou de vrais projets ensemble, on arrive à leur faire vivre un centre d'hébergement beaucoup plus doux et joyeux que la plupart des centres dans le même contexte. Je pense qu'on peut difficilement créer une méga gouvernance participative avec les résidents sur un projet de deux ans. Par contre, faire en sorte que ceux qui sont en capacité, aller vers eux pour leur faire comprendre qu'ils ont leur mot à dire et qu'ils peuvent influencer sur le lieu c'est déjà une réussite en soi.

#### **10. Est ce qu'il a plus de budget pour les centres ici que pour des centres classiques ?**

Oui mais c'est dû à la mutualisation des moyens des trois centres. Puisque c'est mutualisé il y a besoin de moins d'agents de médiations et de moins de veilleurs de nuit. Ensuite, l'équipe mixité est uniquement possible grâce à des économies sur certains postes. Du fait qu'on ait sur le lieu tout ce réseau d'occupant, on a un écosystème sur place pour

monter pleins de projet, là ou un centre d'hébergement isolé et excentré, et en plus moche, ne peut pas mettre ça en place. Les ressources en main d'œuvre avec tout le réseau sur place, plus le réseau extérieur car c'est un projet qui a une certaine visibilité et du coup les gens sont intéressés par des partenariats avec un lieu où ça va se voir un tout petit peu (plutôt que des choses plus confidentielles). C'est dommage, mais c'est vrai : on a plus facilement du bénévolat et des dons car on a une certaine notoriété, ce qui est encore plus vrai aux Grands Voisins. C'est aussi ça qu'apporte le fait d'avoir une communication extérieure, ce que n'ont pas des centres d'hébergement classiques, en plus de faire connaître ces structures sociales qui sont inconnues pour la plupart des gens. Et même si on n'est pas très connu on arrive tout de même à toucher certaines personnes et à créer des liens, notamment avec les occupants. Permettre à la société d'interagir avec ces gens là ça fait tomber une grosse barrière.

C'est aussi ça qu'apportent les projets associatifs et économiques comme le pôle vélo, le Réchau et la future ressourcerie, c'est vraiment des prétextes à la rencontre et ça participe à l'attractivité du lieu.

Donc l'ouverture sur l'extérieur part sur ce postulat de mixité et des bienfaits qui peuvent en découler.

### **11. Quels sont pour toi les freins et les leviers de cette mixité ?**

Je pense qu'on est dans une phase où il y a déjà un peu cette mixité. Ça marche bien avec les occupants avec lesquels il y a de vraies interactions. Mais ça ne marche pas trop avec les visiteurs extérieurs car on est plus sur une superposition de gens. Ça ne veut pas dire qu'il n'y a aucun impact dû à leur présence. Je pense que le seul fait que les visiteurs soient dans un centre d'hébergement d'urgence est un accomplissement car ils sont dans un environnement qu'ils ne connaissent pas, surtout que bientôt il y aura vraiment un signalétique pour informer sur les centres.

Mais je pense qu'il va falloir débloquent des leviers comme les ateliers de cuisine, qu'on continue de trouver d'autres manières pour forcer un peu le destin et qu'il y ait des rencontres.

Les freins c'est la réticence naturelle de chacun à aller vers ceux qu'on ne connaît pas et particulièrement ceux pour lesquels on a déjà des préjugés.

## 12. Quels sont les retours des résidents sur les moments d'ouverture au public, comme les marchés ou les concerts ?

Je ne demande pas assez aux travailleurs sociaux si elles ont des retours mais je devrais. Moi, je sais que j'ai des résidents qui m'ont dit qu'ils passaient de bonnes journées lors de ces temps là. Mais je pense que ce serait vraiment bien qu'on fasse cette petite étude dont on parle depuis des mois et qu'on en profite pour leur demander leur satisfaction sur ces moments là. Après, les témoignages qu'on reçoit aussi viennent gens qui sont un peu investis dans ces ouvertures, qui tiennent des stands ou autres... Il y en a forcément que ça dérange aussi, et ces témoignages sont plus durs à récupérer.

## 13. Qu'est-ce que les structures occupantes peuvent apporter aux résidents outre l'insertion professionnelle ?

Je pense que ça peut se faire de plein de manières. A la manière de Marie par exemple, en tissant des liens avec plusieurs d'entre eux et en leur montrant de l'affection, en créant des rapports d'amitié. Elle met aussi en place des activités, forme des résidents à la broderie. Bon après, il y a d'autres occupants qui sont actifs sur l'une ou l'autre de ces branches. Alexandra par exemple, elle est en train de monter un atelier de fabrication et de peinture de couleurs. Rama vient de faire son atelier savon pour l'épicerie et anime un atelier bien être avec les femmes du CHU dans pas longtemps.

Donc, soit des moments de loisirs, de socialisation, soit des moments de formation pro. Pour la plupart ça va être des cas comme ça. Après il y a des cas très rares type Philippe qui voudrait engager Habib et qui est en train de recontacter son ex-femme qui est avocate en droit d'asile pour qu'elle l'aide dans son recours. Donc, de plein de manières ils s'impliquent dans la vie de certains résidents. C'est plus sur des relations interpersonnelles que les projets transversaux. Mais effectivement ce sont peut-être des choses qui ne profitent qu'à un petit nombre de résidents, qui sont peut-être ceux qui sont déjà les plus autonomes et qui sont déjà présents dans le projet. C'est peut-être un petit peu ça le frein. Quand on regarde ceux qui sont en lien avec les occupants, j'ai l'impression que ce sont ceux qui sont déjà les plus présents.

#### 14. Comment a été pensé la mise en lien entre les occupants et les résidents, et comment cela s'est passé dans la pratique ?

Il a été pensé comme un lien de voisinage entre les commerces du rez-de-chaussée et les habitants qui vivent dans les étages et qui partagent des cages d'escaliers. Il y avait l'idée de créer des groupes par cage d'escaliers, c'est un peu en train de se monter maintenant avec des groupes de ménages par cage d'escaliers. L'idée c'était vraiment de créer un petit village, et de mettre en place des moments de convivialité pour favoriser la rencontre et permettre aux uns et aux autres de s'appréhender.

Dans la pratique j'ai l'impression qu'il y a certains occupants qui ont compris que c'était à eux de faire le premier pas et qui se bougent, et d'autres qui viennent ici comme ils viendraient dans n'importe quel bureau et qui ont assez peu de rapports avec leurs voisins et avec le projet. Pourtant, il y a des espaces où ce serait possible comme les déjeuners et petits déjeuners communs, mais il y a des gens qui n'ont pas le temps ou l'envie de se mettre dans des dynamiques collectives et donc qui ne le font pas. C'est un peu ça l'écueil principal. Il y a aussi ceux qui sont un peu frappés par certains types de comportement comme la remarquable saleté des cages d'escaliers et donc qui arrivent avec un peu de méfiance envers les résidents parce qu'ils ne comprennent pas comment c'est possible de se comporter comme ça. C'est un truc qui est beaucoup ressorti au conseil de l'horloge de la semaine dernière et il y a plein d'occupants qui disaient que ça les pesait vraiment dans leur quotidien et ça, c'est forcément un frein dans leur relation avec les résidents.

Après, il y a des choses difficiles pour tout le monde comme la barrière de la langue.

Je ne pense pas que dans le recrutement des occupants il y a eu beaucoup d'erreurs de casting. Je pense que, simplement, il y a des imprévus. C'est une chose de théoriquement avoir envie de prendre part à ce projet, et c'en est une autre de participer au fonctionnement d'un centre d'hébergement. Il y en a beaucoup qui découvrent complètement ce type de lieu et les problématiques des résidents et qui, du coup, rencontrent cette réalité de façon un peu dur, sans y être préparés. Ça, c'est quelque chose qu'on peut encore plus travailler, faire en sorte de mieux leur expliquer le pourquoi du comment du parcours de ces personnes pour que, peut-être, ça se passe mieux dans leur cohabitation.

Dans cette idée de vie de village où on laisse l'espace aux publics pour se rencontrer, on a quand même insisté sur le fait que c'est aux occupants de faire le premier pas et d'aller vers les résidents. Et pour certains des occupants il y a besoin d'une médiation pour réaliser ce pas, qui passe par une sensibilisation sur le quotidien et les problématiques des résidents et par des outils à mettre en place pour faciliter ça. En plus, le fait de les encourager et de leur rappeler que leur présence ici se fait parce qu'il y a les résidents et en revenir au deal de départ : ils ont pris un engagement en venant ici et c'est important qu'ils l'honorent. Ce serait cool de ne pas en arriver là, mais Adrien a prévu d'avoir cette discussion avec certains car ils sont aux abonnés absents. Mais ça c'est en dernier recours. Il y a besoin d'un travail de proximité au quotidien auprès des uns et des autres sur ce sujet là.

#### **15. Comment est-ce que tu définirais le rôle de l'équipe mixité dans la structure ?**

Le rôle de l'équipe mixité c'est de monter plein d'activités, plein de projets afin de répondre à des besoins et à des envies des résidents. L'idée est aussi d'impliquer les différents publics dans la conception et à la mise en place de ces projets. C'est d'être un petit peu le couteau suisse au service du social pour développer plein de choses en plus de ce que peuvent faire les travailleurs sociaux et de le faire vraiment toujours au regard de besoins et d'envies des résidents. C'est un rôle d'animation, de programmation culturelle, un rôle de médiation aussi, notamment avec les occupants, donc c'est un rôle de mobilisation des résidents, des bénévoles.

#### **16. Pourquoi ont été choisis des profils plus généralistes, n'ayant pas de connaissance du travail social, pour l'équipe mixité ? Plutôt que des animateurs socioculturels par exemple ?**

Déjà on a préféré recruter des gens pas salariés pour une question basement économique. Donc ça écarte une partie des personnes qu'on aurait pu recruter.

La manière dont je me suis posé la question par rapport aux profils que je recherchais. Je n'ai pas écarté des profils plus sociaux, mais je voulais des personnes assez chevronnées et opérationnelles donc plutôt des gens qui avaient déjà plusieurs années de formation et pour la plupart des diplômés du social c'est plus court. Entre prendre des gens qui ont 20



ans ou 23 avec à priori un peu plus de recul et de compétences pro, c'était plus intéressant pour moi. Et clairement j'essayais de tirer la meilleure capacité possible à ne prendre que des services civiques et des stagiaires les plus expérimentés possible, ce qui est une forme de dévoiement du service civique et du stage mais en même temps une sorte de nécessité dans un projet comme celui-là.

Par ailleurs, je pense que c'est intéressant de recruter des personnes qui ne sont pas du social pour apporter autre chose à ce projet, pour lui apporter un autre regard, un autre lien avec les hébergés. Je ne me suis pas posé la question comme ça en recrutant, probablement aussi parce que je suis allé inconsciemment vers des profils qui sont plus comme le mien. Même si je ne l'ai pas fait dans ce but, je pense que c'est intéressant de pouvoir apporter un langage, une boîte à outil différente sur ces activités là. Ça pourrait être intéressant que l'équipe mixité soit mixte à ce niveau là. Mais en même temps dans le projet tel qu'il est pensé à la base, l'idée ce n'est pas d'avoir une équipe mixité qui fait toute l'animation, et une équipe sociale qui ne fait que de l'administratif mais d'avoir des TS qui font aussi de l'animation et de la formation et une équipe mixité qui est en soutien là-dessus, qui monte aussi ses propres projets mais si on veut avoir une plus-value c'est intéressant qu'on ait des rôles différents étant donné que les équipes sociales doivent déjà être impliquées sur cet aspect là.

Mais je pense effectivement qu'il faudrait un lien plus fort entre la mixité et les équipes sociales, avec peut-être plus de formations assurées par les travailleurs sociaux vers l'équipe mixité. Pour que l'équipe mixité ai plus de connaissance des réalités du travail social.

En plus, on est "ceux qui ont le boulot le plus joyeux, le plus séduisant et donc aussi ceux qui reçoivent plus facilement des lauriers parce que ce c'est visible et su là où les travailleurs sociaux font tout le travail de l'ombre qui est beaucoup plus crucial. Donc, au-delà du fait que sur le fond c'est important, ça peut être bien pour leur reconnaissance de s'intéresser à leur travail.

## **Annexe n°4 : Entretien Léa – Référente migrant HUDA des Cinq Toits**

### **1. Pour toi quelle est la finalité de l'accompagnement social ?**

Bah, sur le public spécifique des demandeurs d'asile qu'on traite nous c'est de mener à bien leurs procédures administratives avant tout je pense. Et puis après, si on peut leur permettre une ouverture sur la compréhension du lieu dans lequel ils sont arrivés et puis les autonomiser dans leurs démarches, je pense que ce sont les objectifs principaux, en tout cas que je me fixe moi.

### **2. Est-ce que ces objectifs sont différents ici par rapport à un centre plus classique ?**

Déjà il faut dire que je ne suis pas issu du tout d'une formation sociale, moi. Je suis juriste à la base et donc je pense que je n'ai pas la même façon de travailler et les mêmes bases de connaissances et de la conception du travail social.

Je pense que les objectifs même dans un lieu comme ça restent les mêmes car dans mon travail au quotidien ça sera toujours l'objectif de la demande d'asile et de les accompagner sur le plan médical et administratif. Je ne pense pas que les objectifs de l'accompagnement social changent quelque soit le lieu.

### **3. Et toi, ta formation de juriste te fait appréhender le travail social différemment dans la pratique ?**

Oui je pense, dans la façon d'aborder le travail. Après je pense que c'est aussi une question de caractère et de personnalité. Mais, même au sein du social, une personne qui aura une formation plus tournée vers l'éduc spé n'aura pas du tout les mêmes outils en sa possession qu'une conseillère en économie sociale et familiale alors qu'au final on peut tous se retrouver à peu près au même poste.

#### **4. Quelles sont les contraintes structurelles et globales qui limitent l'atteinte de ces objectifs ?**

Le cadre dans lequel on exerce est limitant. Les politiques d'immigration sont de plus en plus restrictives et violatrices des droits pour les personnes qu'on reçoit. Après, le cadre aussi de l'accompagnement social et des structures d'hébergement, avec les principes de marché public, d'appel à projet, où il faut respecter un certain tarif voir même être compétitif ça mène forcément à des prix de journée qui sont plus bas, des taux d'encadrement plus bas, donc des moyens qui sont moindres.

#### **5. Donc, dans le quotidien de l'accompagnement, ça se ressent ?**

Oui car les équipes sont restreintes et on gère un grand nombre de dossiers. On a aussi des restrictions quand on doit appeler des traducteurs professionnels par exemple. Sur l'HUDA aussi, avant c'était des centres d'hébergement d'urgence de migrants, et dans ces structures là l'état donnait deux repas par jours aux résidents et là ça a été réduit à un repas avec le passage à l'HUDA, pour des questions de budget. Ici du coup, ils n'ont pas de repas quand ils ont l'ADA ou quand ils reçoivent l'argent de l'OFFI. Par contre, quand ils ne le reçoivent pas, on a les moyens de leur donner 6 euros par jour pour qu'ils se nourrissent.

#### **6. Est-ce que pour toi l'intégration de demandeurs d'asile dans un lieu comme les 5T est cohérent pour ce public particulier ?**

Oui je pense que la mixité du public est de toute façon pertinente quelque soit le public. Moi après, j'ai toujours fait seulement de l'accompagnement pour des demandeurs d'asile. Je pense que ça dépend aussi de la manière dont c'est fait. L'idée générale est bonne quelque soit le public je pense.

#### **7. Dans la pratique du travail social, y a-t-il une différence entre ce que tu fais aux 5T et ce que tu as pu faire ailleurs ?**

Je pense que le fait qu'on soit sûr de l'urgence, avec un accompagnement assez restreint par rapport à des demandeurs d'asiles qui seraient dans des CADA où un TS suit 15/ 20

personnes, souvent des familles et les enfants sont comptés comme des familles, donc tu as beaucoup moins de dossiers et tu n'as plus le temps d'approfondir les accompagnements. Nous, le fait qu'il y ait des gens qui arrivent et qui repartent, c'est le minimum qu'on fait ici.

Et pour moi c'est assez aidant d'avoir ce genre de structure car tout le côté occupationnel et développement d'activités, de les aider à passer ce long temps d'attente ou ils n'ont rien à faire, ça sur de l'urgence on n'aurait pas le temps de s'en saisir. Donc c'est vrai que ça permet de leur proposer ça sans que ça pèse sur le travail social.

#### **8. La rotation des résidents est importante ici, à l'HUDA ?**

Je pense que depuis qu'on a ouvert il y a dû avoir une bonne quarantaine de personnes qui sont parties en 8 mois, sur 150. Donc le même nombre qui arrive.

Sur les autres structures, l'OFFI a vraiment envie de fluidifier les centres mais quand il y a des situations qui coïncident, les gens restent longtemps, jusqu'à un an et demi mais ils ne seraient pas censés rester autant. Nous, le fait qu'on vient d'ouvrir fait qu'on n'a pas encore trop de situations comme ça où on a des gens qui ne seraient pas censés être ici. Pour l'instant c'est encore assez fluide !

#### **9. Quel est le lien entre les travailleurs sociaux et les structures occupantes ?**

Des liens concrets, non il n'y en a pas beaucoup, mais le CPH a mis en place les petits déjeuners et nous on va mettre aussi en place un espace de rencontre avec les occupants, aussi pour leur présenter ce qu'on fait.

Je sais que Nayma a envoyé un de ses suivis faire de la broderie avec Marie Fourcade et que ça marche bien. C'est de la chance aussi que ça ait matché comme ça.

#### **10. Pour toi, qu'est-ce que ces structures peuvent apporter à votre travail ou aux résidents ?**

Je pense que ça peut permettre une certaine intégration au site et dans la société, par des relations individuelles. Les structures classiques ont plutôt tendance à anonymiser la personne. Je crois vraiment aux bienfaits de la relation de personne à personne. Ça peut

permettre des interactions, des opportunités, des amitiés... Après, si elles ont envie de s'investir, encore une fois le problème avec les demandeurs d'asile c'est que les situations ne sont pas faciles pour eux et quand elles se stabilisent ils doivent généralement partir donc ce n'est pas facile de mettre des choses en place. Ce sont des procédures qui peuvent amener les gens à partir du jour au lendemain parce qu'ils se font arrêter ou parce qu'ils décident de partir aussi. C'est moins facile qu'avec des réfugiés qui ont déjà une certaine stabilité.

Après, on n'a pas beaucoup de recul sur ce que ça va produire mais pour moi ça joue vraiment sur le relationnel, l'occupationnel et sur l'ouverture aussi.

### **11. Quels effets peuvent avoir les activités et sorties culturelles et artistiques sur les résidents ?**

Sur les demandeurs d'asile, ça donne une certaine ouverture et puis de les faire penser à autre chose pendant ce temps où ils ne peuvent ni travailler ni créer de projets.

### **12. C'est plus développé ici que dans des centres classiques ?**

Je pense que ça dépend de toute la dynamique que met en place l'équipe, la cheffe de service, etc... Je n'ai pas travaillé sur d'autres HUDA, donc je n'ai pas vraiment de moyens de comparaison. Je pense que ça dépend quels moyens sont mis. Peut-être que si l'équipe mixité ne proposait pas tout ça, il y aurait peut-être ici un référent animation qui serait chargé de ça. Mais je pense que dans une structure avec 150 hébergés qui rentrent et sortent régulièrement, je pense que c'est compliqué quand même. A part pour des choses simples comme la distribution de place avec Culture du Cœur, mais là ça se limite pour nous à leur donner les tickets. Alors que là, il y a un accompagnement, des sollicitations, parce que sinon je pense que dans d'autres lieux on se retrouverait avec toujours les mêmes qui demandent parce qu'ils savent comment faire et qu'ils s'y intéressaient déjà avant...

Je pense que mobiliser plus de gens c'est plus facile avec l'appui de ce type de structure.

### **13. Vous êtes au courant des différentes choses qui se passent dans la caserne ?**

On échange des mails, au moins pour les sorties ou on en cause aux résidents. Pour les autres projets on n'a pas vraiment le temps de se renseigner sur tout, et parfois l'information ne nous atteint pas non plus.

C'est vrai qu'on n'a pas vraiment d'espaces où se rencontrer avec la coordination et la mixité, mis à part les grandes réunions. Soit on échange quand on vous croise le temps des repas mais c'est un peu le seul moment où on a le temps. Si vous ne nous donnez pas l'info par mail ou autre on ne l'a pas, parce qu'on n'a pas souvent le nez dehors non plus.

### **14. Pour toi, est ce que la participation des demandeurs d'asile au différents aspects (chantiers, activités, événements...) de la caserne est importante ?**

Alors là, je ne pourrais pas trop te dire. Par rapport aux personnes que je suis, c'est difficile à dire car chacun s'investit de façon différente. Le groupe des érythréens ne fait peut-être pas des activités mais ils ont participé à deux repas. Je dirai qu'il y a peut-être un tiers de mes suivis qui sont mobilisés.

### **15. Qu'est ce qui joue sur cette mobilisation d'après toi ?**

Je pense que ça dépend déjà de la communication qu'on en fait nous, les travailleurs sociaux. Il y a quand même des personnes avec qui c'est beaucoup plus facile, qui sont plus réceptives et qui sont plus avenantes quand elles viennent, du coup avec qui on peut discuter d'autres choses que juste leur suivi administratif. Il y en a pour qui c'est plus facile de leur proposer des choses. Après, il y a aussi la barrière de la langue qui n'aide pas certains. Il y a aussi des gens pour qui, peut-être à tort, on s'imagine que ça ne les intéressera pas, et des gens à qui on en parle et qui ne sont pas intéressés. Je pense qu'il y a des gens qui ne sont vraiment pas dans cet état d'esprit là, et qui n'arrivent pas du tout à se projeter dans ce genre d'activités. Ils sont dans des états de stress assez dur et ils ont un peu de mal à relever la tête. D'autres aussi que ça n'intéresse pas parce qu'ils ont déjà un petit réseau à l'extérieur. Il y en a qui ont aussi traversé beaucoup de pays et se sont déjà investis auprès de bénévoles et qui n'ont peut-être plus envie. Certains préfèrent

aussi faire des choses à l'extérieur car ils passent déjà beaucoup de temps ici et car ici tout le monde a les mêmes problèmes qu'eux.

Ensuite, il y a des gens qui ne comprennent juste pas ce qui se passe, et là c'est un problème de communication, de circulation de l'information, et d'approche culturelle peut être.

#### **16. Quelle peut être l'influence de l'ouverture au public sur le travail social et ses objectifs ?**

Je ne vois pas trop l'impact négatif que ça pourrait avoir sur notre travail social, directement je ne vois pas. Après, pour la vie quotidienne des gens, c'est quand même un lieu d'habitation, à voir comment ça va fonctionner dans la pratique. Le fait d'avoir de l'animation dans la cour alors que tout le monde est obligé d'y passer pour rentrer chez lui. Après, sur le travail social, moi ça ne va pas m'empêcher de réaliser l'accompagnement.

#### **17. Au niveau des services proposés (Réchau, Pôle vélo...), quelle peut être l'influence ?**

Alors, sans parler du vestiaire, de l'épicerie et tout ça... Je ne sais pas si ça va vraiment répondre à des besoins pour les résidents. Mais ça va sûrement leur apporter quelque chose en plus. Si des gens s'y investissent, même s'ils ne sont pas nombreux, ce sera toujours positif pour eux.

Après, le Réchau nous ont expliqué un peu leur projet, mais ça reste encore assez vague sur leurs objectifs et tout ce qu'ils veulent faire. C'est sûr que la cuisine c'est un vecteur universel de partage, d'échange et tout ça... Donc je pense que ça peut être intéressant, ouai !

#### **18. Est-ce que les résidents sont au courant de ces projets ?**

Non. Je ne pense pas qu'ils aient capté que c'est un restau qui se construit. Et moi, en tout cas, je ne l'ai jamais expliqué aux résidents et je ne suis pas sûr qu'ils se le demandent. Je pense qu'ils sont arrivés ici alors qu'il y avait déjà pas mal d'agitation. Tous ils savent à peu près la base du principe, qu'il y a des gens qui travaillent ici, qu'il n'y a pas que des

hébergés, qu'il a des activités qui leurs sont proposées. Mais ils ne posent pas beaucoup de questions par rapport à ça, ou d'étonnements. Et comme il y a beaucoup d'hébergés qui sont souvent associés soit aux travaux soit à autre chose c'est possible qu'ils se renseignent entre eux.

Quand les projets seront lancés ce sera peut-être plus concret.

**19. Au niveau du travail de l'équipe mixité, pour tout ce qui est événementiel et animations : est-ce que ce qui est proposé est cohérent avec les réalités et les besoins/envies des résidents ?**

Donc, si on met de côté tout ce qui est épicerie, etc... Oui je pense. Le sport par exemple ça en intéresse beaucoup et ce n'est pas juste parce que c'est là qu'ils en font. Je pense que toute activité. Encore une fois, le plus grand problème pour les demandeurs d'asile c'est l'attente, et le fait qu'ils tournent en rond, qu'ils dorment toute la journée et qu'ils ressassent des idées noires. Donc, si on part de là, c'est vrai que c'est un besoin.

Au début ça paraissait compliqué et étrange de proposer des choses qui répondaient surtout à des propositions qui ont été faites de l'extérieur, ou on le faisait parce qu'un bénévole proposait ça, et donc qui ne partaient pas de besoins. Mais là, je pense qu'on est quand même plus à l'écoute de tous les acteurs qui sont sur place, ça s'est un peu harmonisé. Après, ça se régule un peu de soi-même, car personne n'est forcé d'y aller. Mais, effectivement, je pense que certaines activités ne répondaient pas du tout à un besoin et ont dû être perçues comme un peu étranges par les résidents. Après, il ne faut pas oublier qu'ils ne considèrent pas forcément le loisir comme aussi important que nous. Et si on réfléchit par rapport à soi, moi si on me propose 3 activités par semaines je ne sais pas si j'aurais forcément envie d'y aller. En plus, il y a des gens qui ne sont pas du tout dans des périodes de leur vie où ils ont envie de se rassembler pour faire des choses qu'ils ne comprennent pas, mais il y en a qui sont toujours en demande.

Donc c'est compliqué de dire que ça répond à un besoin global, mais ça touche toujours quelqu'un. Après, le fait de diversifier et de proposer des chantiers, des activités, du bénévolat à la cafétéria permet aussi de toucher plus large ! Donc ce n'est pas forcément que du divertissement, et il y a qui sont ravis de pour s'impliquer dans le lieu.

Après, ce sont généralement des logiques descendantes pour la mise en place des activités, il n'y a pas de concertation des résidents. A l'HUDA c'est vrai qu'on a pas mis en



place d'espace d'expression pour les hébergés. Cette partie là, de permettre aux gens de s'exprimer, ça prend beaucoup de temps et ça mobilise beaucoup de ressources parce qu'il faut de la traduction, faire des petits groupes. Ils sont quand même 150 sur la structure donc ce n'est pas rien. C'est à faire petit à petit. C'est vrai que c'est toujours plus simple de faire du haut vers le bas.

## **20. Au niveau de la gouvernance, quel est pour toi le poids de l'aspect social dans la gouvernance globale et le processus décisionnel ?**

Je ne sais pas trop. Au début, par exemple, quand ça a été mis en place, on n'a pas forcément tout de suite senti qu'on était très entendu, compris, etc... On nous parlait déjà d'épicerie, de vestiaire alors qu'on n'avait pas encore de bureau et qu'on était que trois dans l'équipe pour les 150 résidents sur place... Moi je n'avais pas de traducteur, la moitié de mes suivis étaient arabophones et on me disait que la mixité allait recruter des bénévoles... On avait l'impression que le social ne faisait pas partir de la priorité.

On peut le sentir un peu comme une excuse quoi. L'excuse c'est d'ouvrir un centre d'hébergement mais en fait tout l'intérêt c'est de faire des supers projets avec les partenaires extérieurs pour avoir une bonne image, c'est un peu de la com. Créer ce lieu un peu atypique pour que ça attire du monde et que ça soit vu comme une expérience sociale. Moi je ne vois pas le social comme une priorité dans la gestion de ce projet.

En tout cas quand on est arrivé, parce que là je trouve que tout le monde commence à trouver un équilibre, il y a aussi le passif des GV qui n'a pas forcément aidé... Je pense qu'on a essayé à chaque fois de nous prendre avec des pincettes, j'avais l'impression qu'on était perçu comme les chieurs quoi... « L'équipe sociale c'est encore eux qui ne veulent pas faire ci ou ça, va être hyper réfractaire à ce qu'on met en place, et ne va pas comprendre toute cette ouverture d'esprit qu'on veut nous apporter... ». Là je pense que ça change parce qu'on a trouvé des modes de fonctionnement qui sont un peu plus équilibrés. Après, dans la présentation globale du projet, moi je fais partie de l'équipe sociale donc c'est difficile de s'extraire de ça pour avoir une vue globale. Après, si je prends l'exemple des GV, moi j'y suis déjà allée et je ne savais pas forcément que c'était un lieu d'hébergement... Donc, dire que le social est au centre non, je pense qu'on profite de ce lieu d'hébergement et de cet appel d'offre auquel on a répondu pour ensuite créer

un lieu un peu expérimental. Mais je n'ai pas l'impression que les hébergés prennent plus de place que les occupants ou soient plus au centre de quelque chose...

Je pense que ça dépend encore une fois des équipes. Notre cheffe de service par exemple je ne la sens pas très investie dans l'organisation des choses plus globales... En tant qu'équipe on ne se saisit pas vraiment de cet espace là : « nous on est l'équipe sociale et si on veut faire quelque chose qui tient des activités ou autre on se réfère à l'équipe mixité. Et si on veut apporter ou mettre en place ou réfléchir à des choses là-dessus on n'a pas vraiment l'espace pour ça ». La réunion qu'on a faite avec les hébergés par exemple pour parler de toute l'histoire de la caserne, c'est encore la mixité qui a été invitée à cette réunion pour s'exprimer devant les résidents, alors que je pense que ça serait intéressant que nous on s'en saisisse en tant qu'équipe. Je ne sais pas trop comment dire ça, en fait ce serait bien qu'on n'ait plus forcément l'équipe sociale d'un côté et la mixité de l'autre... Ce serait plus facile de remettre le social au centre car on ne serait plus là seulement pour donner les limites à de potentiels débordements. Ce qui est un peu le sentiment actuellement, j'ai l'impression.

#### **21. Donc tu ne ressens pas que les équipes sociales prennent vraiment part à la réflexion globale sur les différents aspects du lieu ?**

Je pense que la porte est ouverte pour qu'on ait notre place mais que ce n'est pas facile à jumeler avec notre travail au quotidien et, qu'encore une fois, j'ai l'impression que si moi par exemple je veux prendre l'initiative d'en parler avec des collègues et de se dire une de nous va s'intéresser à ça ou aller à telle réunion, il n'y aura pas forcément d'impulsion pour se dire ça on va s'en saisir et puis réfléchir quoi... Si pendant les réunions de toute la caserne on réfléchit ensemble à ce genre de problématique mais après de dire qu'au quotidien on a cet espace... j'ai l'impression que c'est plus dans l'informel ou sur des initiatives personnelles.

Mais, au début du projet c'était surtout des réunions d'information qu'on nous faisait, pas de consultation. On avait tous le même sentiment de ne pas s'y intéresser car on avait des gens qui venaient de la rue et qu'il fallait mettre en place tout l'accompagnement, le cadre n'était pas là non plus, Géraldine était toute seule pour gérer toutes les structures. On nous parlait de mixité, mais ouai tu verras ça après, quoi... Il faut mettre les priorités là où elles sont, et nous, nos priorités ce n'était pas de réfléchir à la conception du lieu

intercalaire, on était dans des problèmes très concrets et on était donc pas réceptif à tout ça... Ils ont voulu faire tout en parallèle mais il y a quand même deux niveaux de temporalités différentes. Même si on avait été consultés je ne pense pas que ça aurait changé, les premières réunions je me demandais un peu où j'avais débarqué !

On aurait trouvé ça un peu plus juste de mettre la même énergie à poser les bases du social plutôt qu'à poser les bases de cette mixité. Après, tout a été fait dans l'urgence, mais peut être que dans ce contexte là il aurait peut-être mieux fallu se soucier de savoir s'il y aurait des intervenants pour tout le monde plutôt que de se soucier de savoir quels occupants allaient s'installer...

Après, c'est bien que ça se fasse en parallèle aussi parce que du coup il n'y a pas un peu ce phénomène qu'il y a eu sur Pierre petit ou eux ils étaient là depuis longtemps et que les GV sont venus tout bouleverser. Mais oui, il faut partir des besoins primaires pour ensuite aller vers le haut.

## **22. Pour toi, le lien entre les équipes projet et sociales s'est équilibré ?**

Oui je pense, parce qu'il y a beaucoup de choses qui se font sans nous, ou en parallèle. Les hébergés commencent à vous identifier en tant qu'équipe et ils savent vous solliciter. Au début vous étiez très en demande de ce que les gens voulaient faire et on ne savait pas forcément comment amener la chose et ça nous prenait aussi énormément de temps. C'est ce qu'on expliquait à Adrien : on ne peut pas faire un entretien de première accueil où on va leur demander toutes les infos administratives, leur expliquer le lieu, et leur demander : « sinon toi qu'est-ce que t'aimes dans la vie ? »... Il faut faire ça petit à petit, il y a une confiance qui doit s'installer pour avoir de vraies informations. Au début on avait un peu l'impression de leur faire remplir un catalogue, les envies, le métier... Ce n'est pas si facile que ça, c'est chronophage et c'est difficile à exploiter...

C'est normal aussi qu'il y ait des problèmes de compréhension et de fonctionnement car on n'a pas les mêmes fonctionnements dans la structure. C'est normal que vous ne compreniez pas les problèmes et les limites de ce public, et nous c'est normal qu'on ne comprenne pas toujours où l'équipe mixité veut nous emmener. Mais je pense que oui, ça s'équilibre en tout cas, j'ai l'impression qu'il y a aussi moins d'a priori d'une équipe sur l'autre et inversement...

### **23. Le fait de participer à un lieu comme ça pour les résidents peut permettre de faire avancer des démarches administratives ? Est-ce que c'est valorisable ?**

Ça dépend. Pas vraiment pour la demande d'asile car soit ils sont dans cette procédure Dublin ou il y a que quelques très rares cas où ils ont réussi à demander à la France de rester parce qu'ils étaient particulièrement intégrés mais là on parle d'artistes ou autres... Mais ce n'est pas le fait de faire de la danse ou un chantier une fois par semaine qui va changer les choses. Ça peut aussi les desservir car ils vont penser que s'ils s'investissent ici ils vont pouvoir avoir des attestations à tout va, mais dans le cas du dublinage ou de la demande d'asile il ne faut surtout pas mettre en avant le fait qu'on est intégré en France parce que l'asile il est donné sur la base de « pourquoi tu as quitté ton pays d'origine ? ». Mais comme il faut garder à l'esprit qu'il n'y a qu'un tiers des gens qui sont en demande d'asile qui vont avoir une réponse positive, le fait d'avoir une compréhension du français, de la culture, de comment marchent les administrations, des connaissances et des associations vers qui se tourner, des mobilisations citoyennes pour empêcher un renvoi ça se fait. Donc tout ça peut être utile à ceux qui vont se retrouver sans papier. En fait, il ne faudrait surtout pas que ça devienne une idée car ça peut être vraiment contre-productif car moi j'ai déjà été contacté par Corot Entraide qui me disait : « le Mr a un ordre d'expulsion vers l'Espagne, moi je peux lui faire des attestations, l'accompagner à la préfecture », mais à partir du moment où il y a quelqu'un qui suit ton dossier ce n'est pas parce que tu as une activité que ça va faire avancer ta demande d'asile.

### **24. Est-ce que pour toi ce type de lieu joue sur le bien être des résidents ?**

Encore une fois, c'est difficile de parler de façon globale, car des gens tu pourras faire n'importe quoi s'ils sont mal psychologiquement tu ne peux rien faire. Après, le fait qu'on soit un hébergement d'urgence on voit quand même arriver des gens qui sont de plus en plus mal quand même, ou en tout cas de plus en plus de pathologies psy, de gens qui sont restés à la rue pendant longtemps et qui ont déjà vécu dans 3 ou 4 pays. Et donc, ça peut modifier l'ambiance mais ça ne suffira pas à ce qu'ils aillent mieux. Mais je pense que pour certains qui ont envie de se sociabiliser ou qui ont un intérêt pour ce qui se passe ici ça les empêche de tourner en rond, ouai. Et puis, les investir dans des projets comme les repas ou la création de l'équipe de foot, tout ce qui a pu partir du bas, c'est vraiment

valorisant je pense de se sentir investi et d'avoir des responsabilités. Je pense que ça c'est bénéfique, oui.

**25. Quels sont pour toi les leviers pour créer du lien entre les différents aspects de la caserne (occupants, différents projets...) et les résidents ?**

Bah, je pense qu'il y a déjà un gros travail pédagogique à faire de notre part, d'expliquer la situation des résidents. Ce ne sera pas le même type de liens que le CPH pourra nouer pour nous, donc la base c'est que chacun comprenne les situations des résidents. Même pour nous on parle des occupants mais il y a énormément de structures avec des envies, des objectifs et des domaines différents. Donc, quand on aura bien compris ce qu'eux attendent de nous, et quand eux auront compris les problématiques du public, car je pense que c'est important de ne pas s'imaginer qu'ils sont là *at vitam aeternam* et autres... je pense que ça c'est la base, et ensuite je pense qu'il faut partir de chaque personne et que ça va être très difficile au vu de la multiplicité des acteurs et des résidents de parler de projet global. Mais faire naître des liens entre un résident et un occupant ou un groupe de résidents et un occupant... Donc d'avoir des espaces de mises en lien individuels. Parce qu'après ça prend du temps de faire des choses globales, et cela ne peut être que ponctuel de faire des rencontres ou autres et nous on n'a pas trop le temps... Et puis, ça permet aussi d'autonomiser les résidents car le but du social ce n'est pas de chapeauter les résidents dans tous leurs actes du quotidien. Le fait de savoir qu'il y a des choses qui peuvent se créer sans passer par ce bureau c'est important aussi.

Si on arrive à améliorer la compréhension qu'on a de chacun, et la possibilité de créer des passerelles quand les résidents auront aussi repéré les occupants, après tout le monde vit au même endroit, ça pourra se créer comme ça. En plus, avec l'ouverture et les nouveaux projets il y aura peut-être plus d'espaces où chacun pourra se rencontrer sans nous !

## **Annexe n°5 : Retranscription entretien William – Directeur Grands Voisins et Cinq Toits**

### **1. Quels sont les objectifs globaux de la structure ?**

Alors le premier objectif est l'objectif social de mise à l'abri des trois publics qu'on a ici, c'est à dire les demandeurs d'asile, les réfugiés et les familles qui viennent du 115. Là on est vraiment sur les besoins de base : offrir un toit, les conditions dignes d'accès aux produits alimentaires, accès sanitaires et autres...

Le deuxième objectif est tout ce qui relève de l'accompagnement social. Donc l'idée c'est d'accompagner soit vers le logement plus pérenne, la demande d'asile ou l'emploi ; on est vraiment plus dans le métier social.

Le troisième objectif, qui vient vraiment après les deux autres, c'est d'ouvrir des espaces de rencontre, de sociabilisation, faciliter l'accès à l'emploi avec les moyens qu'on a sur le site et puis d'essayer de créer des ponts avec les riverains, avec les français ; parce que l'idée c'est aussi de déminer les peurs et les fantasmes qu'on peut avoir dans le contexte politique actuel.

### **2. L'aspect social du projet est-il central pour les autres objectifs ou se développe-t-il en parallèle ?**

Les autres aspects vont prolonger le travail social, car le cœur de métier au niveau d'Aurore c'est le métier social qui est un métier en crise aujourd'hui avec de moins en moins de moyens. Il y a beaucoup de tension budgétaire et un manque de reconnaissance de la réalité de ce que constitue ce travail ; c'est un travail assez technique qui est ignoré, et donc difficile à mettre en perspective.

Donc ce qu'on fait autour n'est pas parallèle. C'est vraiment un prolongement qui permet de rajouter des outils au travail social, et pour les personnes hébergées ou accompagnées ce ne peut être qu'un plus.

### **3. Ces aspects qui prolongent le travail social viennent combler les lacunes structurelles du domaine ?**

Oui, les lacunes structurelles en termes de contact, car le métier social peut être très vertical, très descendant avec la personne que l'on accompagne, très parcellaire parce qu'on est beaucoup dans des accompagnements. Un travailleur social, le risque qu'il peut y avoir c'est qu'il va être spécialiste sur les 35 dispositifs d'accompagnements, parce qu'aujourd'hui le travail social peut relever de plein de cases différentes. Le travailleur social malheureusement est un technicien de toutes les cases qui existent pour trouver la bonne case pour la bonne personne. Le risque ? C'est de voir la personne en face de soi comme un prestataire de droit ou un bénéficiaire de droit et donc de ne pas le prendre dans sa globalité. Il est vrai que l'idée de ce genre de projet est aussi de sortir de cette vision un peu parcellaire pour être plus dans une vision d'accueil de la personne dans sa globalité et de valoriser ses compétences et pas être uniquement dans une logique d'assistantat et d'aide mais plus dans logique horizontale et d'échanges.

**4. Donc, entre les travailleurs sociaux qui ont une logique plus verticale et les salariés qui ont une vision un peu plus horizontale avec les occupants, l'objectif est de construire une complémentarité dans les approches ?**

Je pense que l'idée c'est que ça soit assez complémentaire. Je ne dis pas que le travail social a une tendance à être vertical de fait parce que quand on doit gérer autant de personnes dans une logique administrative, il faut être dans la jonction et tracer des directives. Mais l'idée c'est aussi d'offrir d'autres espaces pour que le relationnel des travailleurs sociaux soit aussi horizontal. Après, je pense que les postures sont forcément différentes et ça, pour le coup, c'est l'idée qu'elles soient très complémentaires. Il y en a qui sont plus axées sur l'accès aux droits puis les aspects légaux, techniques et ça demande un cadre très professionnalisant. Alors que typiquement ici les autres personnes qui ne sont pas dans cet accompagnement social mais qui ont un rôle super important sont justement dans un rôle moins professionnel mais très complémentaire et qui facilite l'accès à l'échange, aux loisirs. Des choses qui sont aussi extrêmement importante. C'est peut-être ça. Aujourd'hui, le travail social ne permet pas suffisamment de faciliter l'accès à autre chose que l'accès aux droits et cela peut être très frustrant.

C'est surtout une question de moyens. Évidemment, si au niveau du travail social on pouvait avoir plus de moyens qui permettent d'être plus sur le collectif et plus sur autre chose que le travail social, je pense que tout le monde s'en saisirait. Mais aujourd'hui il

n'y a pas les moyens mais il y a aussi une question de philosophie qui est imposée par le système. Et effectivement, le cumul de tous ces dispositifs et la complexité de la demande d'asile, ça oblige les travailleurs sociaux à faire un énorme travail de suivi d'un domaine qui est très complexe et donc pour accompagner la demande d'asile aujourd'hui, il faudrait être super juriste et ça c'est super évolutif et donc ça ne donne pas beaucoup d'espace pour faire autre chose que purement de l'accompagnement social pour un demandeur d'asile. C'est un exemple mais c'est hyper présent aujourd'hui où ça devient très compliqué d'accompagner vers l'asile dans des conditions normales parce que tout est fait pour rendre le système le plus kafkaïen possible. D'où l'intérêt d'avoir d'autres relais autour pour avoir un accompagnement dans les centres qui sont pas uniquement axés vers ce côté très technique du travail social.

#### **5. Par rapport au projet, quelles sont les différences de conception avec les Grands Voisins ?**

Chaque projet est différent. Cela est vraiment important, on n'est pas dans l'idée d'un projet de duplication des Grands Voisins. La philosophie reste la même, avoir des centres ouverts où les usagers sont mixtes avec à la fois une population de gens qui habite le site : les personnes qu'on accompagne, les personnes du territoire qui ont aussi des espaces de bureaux pour travailler avec beaucoup l'artisanat et le grand public qui potentiellement va venir sur les espaces de restauration, aux ateliers vélo, de ressourcerie. Donc la philosophie d'ouverture reste la même. Après, l'équilibre entre ces différents publics n'est pas du tout le même que sur un projet comme les Grands Voisins parce que l'espace n'est pas le même, les personnes hébergées non plus. Chez les Grands Voisins on est plus sur un public en grande précarité alors que là on est plus sur un public de demandeurs d'asiles et de réfugiés. Donc est sur un autre type de projet, qui n'est pas pareil non plus en termes de conditions au niveau relationnel et institutionnel. Au niveau des Grands Voisins, il y avait beaucoup de support de la mairie, les institutions y sont très présentes. Ici, c'est moins facilitant au niveau institutionnel. Donc il y a plein de choses qui sont différentes mais l'idée est de rester sur un projet ouvert et équilibré.

#### **6. Au niveau de l'objectif social pour la personne et l'accompagnement, en quoi l'objectif des Cinq Toits va être différent d'un centre d'hébergement classique ?**



A mon avis, c'est de profiter des espaces. Tout dépend du type d'hébergement "classique" auquel on compare. Mais il y a une tendance à souvent mettre les centres d'hébergements en périphérie des villes, dans des banlieues qui ne sont pas forcément faciles d'accès. Mais après, que ce soit dans ces espaces périphériques ou en centre-ville, ce type de projet répond vraiment à différents types de précarité. A la fois à la précarité en termes d'hébergement mais aussi à la précarité en termes d'accès à l'espace de bureaux pas cher. On voit beaucoup, dans tous les projets où on ouvre des espaces de bureaux, c'est beaucoup d'artisans, artistes, des jeunes start up, des gens qui n'ont pas accès à l'immobilier et donc vont profiter de ces espaces aussi pour lancer leur activité. Et cette mixité en termes d'usage des espaces c'est quelque chose de nouveau puisque la tendance elle est aussi de mettre un maximum de personnes à l'abri mais sans trop prioriser la mixité des usages et ça c'est un peu dommage. Donc c'est pour ça que nous on insiste beaucoup par rapport à des centres plus classiques sur l'intérêt d'avoir une ouverture et avoir des espaces ouverts à d'autres usages qu'uniquement le travail social. L'idée est de sortir d'une approche hyper spécialisée sur le travail social pour justement créer d'autres types d'interactions, pour sensibiliser sur ce qu'est le travail social et essayer de créer des rencontres et de populariser un peu ce qu'est le travail social.

#### **7. Le rôle du travailleur social va-t-il être différent dans un lieu comme ça par rapport à un centre d'hébergement qui est plus centré sur le cœur du travail social ?**

Pas forcément, parce que le travailleur social va faire son travail social. Mais c'est sûr qu'en termes d'impact, ça va nécessiter forcément de consacrer plus de temps à justement à essayer de faire le lien avec ce qui peut exister dans d'autres types d'activités qui peuvent exister sur le site. Et c'est sûr que la difficulté du projet est que ça rajoute un peu de travail pour les travailleurs sociaux parce qu'ils doivent tenter de profiter des différentes passerelles et opportunités que va créer ce type de site. Donc ça va un peu bouger les lignes. Après ça fait aussi bouger dans la mesure où le travailleur social n'est plus le seul interlocuteur des hébergés, donc ça crée une multiplicité d'interactions qui est plutôt bénéfique pour l'hébergé mais qui remet en cause la posture du travailleur social qui est pas l'unique tuteur de la personne qu'il accompagne. Donc, forcément, ça peut brouiller les lignes donc ce n'est pas toujours simple à gérer. Le travailleur social, par rapport à son travail « classique », risque de se sentir moins central.

#### **8. Le recrutement des équipes sociales, a-t-il a été fait en prenant en compte l'adhésion au projet global ?**

Oui, complètement. Le recrutement c'est dans un cadre d'un projet mixte avec ce type d'interactions. Même en connaissance de cause ça peut complètement, dans ce qu'on projette, être différent et clairement ça peut poser des vraies difficultés dans : comment je me positionne ? quelle est ma posture ? est-ce que ça apporte vraiment ? Donc ce n'est pas simple à gérer.

#### **9. Comment a été pris en compte les particularités de la population migrante pour définir les objectifs du lieu en matière de gouvernance commune ?**

Bonne question ! Ça n'a pas suffisamment été pris en compte. Sur les trois centres qu'on a, le CPH, Centre Provisoire d'Hébergement pour les réfugiés, c'est l'un des premiers CPH mis en place dans le nouveau cadre législatif. Et pour les demandeurs d'asiles aussi, il y avait d'autre types de structures comme les CHUMs qui ont été remplacés par l'HUDA. On a ouvert dès qu'on avait les clés du bâtiment et on a commencé à accueillir des gens au bout de 15 jours. Donc ça a été précipité comme ouverture et on était dans un contexte un peu d'urgence. Les projets sont des projets hyper ambitieux au niveau des objectifs en termes d'ouverture de mixité, de travail social et autres mais avec des moyens hyper limités sur une durée courte et donc toutes les différentes contraintes : comment on travaille le rapport à l'hébergé, le langage, le rapport à la gouvernance et autres. Ce sont des choses qui ne peuvent vraiment se discuter que dans un second temps après l'accueil et après qu'on ait un peu posé le cadre. Maintenant on est pas du tout outillés et armés pour créer une gouvernance et vraiment une logique participative, multilingue. C'est à cela qu'on va devoir s'atteler dans les prochains mois.

#### **10. Sur le court terme ça doit être assez limitatif pour pouvoir construire une appropriation par les résidents ?**

L'idée là, c'est exactement ce que tu fais et c'est le plus important. C'est que les gens créent des espaces de convivialité pour qu'il y ait cette rencontre. Parce qu'on a toujours un peu peur de l'autre, surtout quand il est étranger et le fait de pouvoir échanger quelques mots,

de partager un repas, un café, juste avoir ce type d'échange, même si on ne se comprend pas, au moins il y a un contact. Et ce qui est intéressant, c'est qu'il faut vraiment créer ces espaces pour que la rencontre se fasse sinon on peut se croiser tous les jours pendant des années sans se dire bonjour, il faut créer l'excuse à la rencontre. Aujourd'hui c'est là-dessus que l'effort est fait et même si on ne se comprend pas, qu'on n'a pas le même langage et autre, juste avoir l'échange et ce contact ça fait avancer beaucoup de choses.

#### **11. Dans l'accompagnement social pour la peur ou l'inclusion, c'est ce genre d'appui qui permet ...**

Oui, complètement. Au niveau du travail social déjà, ça fait du bien aux travailleurs sociaux de ne pas être dans une logique de bureau avec le travailleur social derrière le bureau et ceux qui demandent en face du bureau et de pouvoir profiter de ces espaces là pour avoir un autre type de rapport potentiellement, de pouvoir travailler ensemble sur un chantier. C'est de pouvoir créer un autre type de confiance, pour évaluer les compétences, savoir ce qu'elle apporte aussi. Ce type d'environnement facilite un autre type de contact avec les gens accompagnés.

#### **12. Au niveau des projets économique et associatifs comme le réchau ou le pôle vélo, le futur pôle ressourcerie, ce sont des projets qui ont été pensés par rapport au social, dans le sens des apports qu'ils pouvaient avoir sur l'accompagnement et les résidents en eux même ?**

Pas forcément, l'idée c'est de partir des besoins du quartier, parce que l'idée c'est que sur la partie mixité on part des besoins pressentis de l'environnement immédiat pour faire venir du monde, créer de la rencontre. Les trois plus beaux secteurs pour créer la rencontre, et ça c'est partout dans le monde, sont le sport, la restauration et la culture. L'idée, c'est de favoriser les rencontres par les trois biais. Là, il y a une équipe de foot, il y a pas mal de choses qui se développent autour du sport. La restauration, c'est un besoin universel et le plus bel exemple de convivialité. Et la culture, ça a plein de formes différentes et mettre en forme une programmation avec des moments festifs, des concerts, des diffusions de films, des photos. Ce sont aussi des moments qui permettent de dépasser les barrières linguistiques et de créer la rencontre. Donc là, l'idée dans tous les cas, sur tous les centres, tourne autour de ces trois pôles pour créer l'espace de sociabilisation entre différents types de populations. Ça donne une excuse pour faire des

choses ensemble sans qu'il y ai forcément le langage. Ça permet de créer la rencontre et faire des choses ensemble, ce qui est super important. L'espace de restauration c'est souvent un peu la base et ici on est parti sur le pôle vélo parce que déjà il y a plusieurs acteurs qui sont sur le site dans les associations qui ont été choisies, donc ça c'est facilitant. C'est quelque chose qui se développe, il y a un vrai besoin en termes de formation mécano vélo, donc ça c'est super. C'est aussi un besoin en termes de transport parce que la carte navigo moins chère pour les demandeurs d'asiles a été annulée. Il y a beaucoup de problèmes pour les personnes demandeurs d'asile dans les transports en commun qui se font systématiquement contrôler. Donc là l'accès au vélo il est assez évident et dans le quartier on a eu pas mal de retour comme quoi le vélo se développe beaucoup, il y a des élues qui sont très intéressé par le pôle vélo et on a un partenaire Solicycle qui est chantier d'insertion donc qui était prêt à s'associer au projet. Il est vrai qu'il y a pas mal de composantes intéressantes qui ont motivé l'ouverture d'un pôle vélo d'autant qu'on a un espace qui convient parfaitement qui est un ancien garage donc voilà c'est un peu comme ça que se construit ce type de choix mais après c'est à Paris ça peut marcher comme ça peut être complètement pas fonctionner. Mais l'idée aussi c'est de limiter les risques. Si ça fonctionne super mais ça ne fonctionne pas tant pis. Mais moi j'y crois à fond.

**13. Les raisons des choix des projets ne sont pas forcément uniquement sociales mais contextuelles aussi. Les liens se font aussi du coup avec l'aspect social et aussi les besoins des résidents. Ce sont des liens qui sont faits par les travailleurs sociaux ou aussi par des gens qui ont des connaissances du quotidien ?**

L'idée, c'est de ne pas toujours passer par les travailleurs sociaux parce qu'ils sont déjà débordés. Là il y a des présentations qui ont été faites à travers le pôle vélo, des réunions qui ont été faites avec les différents acteurs et ouvertes aux travailleurs sociaux ; il y en a qui sont venus. Là maintenant il y a un atelier auto-réparation qui est mis en place tous les jeudis après-midi et est ouvert surtout aux résidents. Donc, ce sont les résidents qui vont venir s'intéresser au projet ou pas, occuper cet espace ou pas. Après, l'idée c'est qu'on mette en place une interface avec un formateur qui est là, qui met en place la possibilité de faire du vélo. Il y a pas mal de vélos qui ont été mis à disposition et c'est là qu'on voit si ça prend ou pas.

**14. Parce que là, du coup, le rôle des travailleurs sociaux c'est aussi de faire le lien entre les résidents et les différentes activités qu'il y a ?**

Bien sûr ! Mais il ne faut pas que ça passe que par eux. L'idée c'est qu'il y ait un lien direct entre les résidents. L'idée, c'est de sortir d'une relation descendante et aussi parce qu'un travailleur social va suivre potentiellement 20 à 25 personnes ici et sur d'autres centres. Ça peut aller jusqu'à 50 personnes hébergées. Donc l'idée c'est justement d'avoir aussi des contacts directs entre résidents. Tu vois, l'intérêt de cafète mobile c'est aussi de pouvoir informer les résidents. L'information est vraiment cruciale. Donc, comment on informe les personnes directement sans forcément tout passer par le travailleur social ?

**15. Pour les structures occupantes, je sais qu'elles ont été choisies pour leur croyance dans le projet et la façon dont elles pouvaient rentrer dans l'agencement global du projet. Mais est qu'il y a aussi un choix lié à l'apport potentiel qu'elles pouvaient avoir pour les personnes hébergées ?**

Oui. Il y a eu une liste de critères qui a été mise en place. Les critères sont d'abord l'adhésion au projet, la volonté de s'impliquer dans le collectif, ce qu'elles peuvent apporter aux personnes hébergées et si elles peuvent proposer des activités occupationnelles ou d'insertion ou des stages ou des emplois pour les personnes hébergées. Le choix a toujours été de le faire sur une base volontaire et c'est toujours un échange et une discussion. Est-ce que ce type de projet on l'impose et dire par exemple c'est 10h par mois d'investissement sur le projet, moi je suis assez contre. Ça peut être un critère d'entrée sur le projet mais il faut que ça reste sur la base de la bonne volonté et de l'envie et pas sur quelque chose de contractuel. Il y a des gens qui pensent que c'est un peu naïf de penser ça et qui pensent qu'il faudrait contractualiser ça et que ce soit une obligation pour les structures résidentes de dire qu'elles s'engagent à donner un jour par mois ou par an ou je ne sais quoi. Je pense que ce n'est pas une bonne approche, mais c'est à discuter.

**16. Au niveau du domaine dans lequel se situe les structures occupantes, il y a un choix par rapport à l'apport aux résidents : mettre un peu d'art pour la culture ?**

La première base c'est : qui a envie ? Parce que l'idée, c'est qu'il faut aller assez vite et quand on a lancé l'appel à projet, il y en a une centaine qui ont postulé et il y en a 40 qui ont été retenues. Et après, dans le critère, il y a aussi le fait d'avoir une activité un peu locale avec le 16ème arrondissement, parce que l'idée c'est aussi de créer du lien avec le quartier, donc ça c'est un critère important. Mais il y a plein de critères qui se cumulent et qui sont assez complémentaires. On met des points pour choisir des projets donc il y a forcément l'intérêt du projet pour les résidents, le lien avec le quartier, la capacité de payer une contribution aux charges. Il faut un petit modèle économique et donc ça c'est aussi un critère. Après, l'idée c'est d'avoir un équilibre entre différents secteurs et que ce soit assez complémentaire. L'idée ce n'est pas de ne prendre que des gens qui travaillent dans l'agroécologie, dans l'artisanat. Il faut avoir le plus d'activités possibles. Là on a vraiment toutes les activités avec pas mal d'artisanat et d'art parce que c'était un peu la demande.

**17. Le lien entre les occupants et résidents n'est pas forcément pensé comme il se fait dans la réalité. Il est pensé pour être plutôt organique sans forcément passer par le vecteur des travailleurs sociaux mais pour se passer plutôt dans les espaces de rencontres ?**

Les deux. L'idée qu'on a mise en place, c'est que les travailleurs sociaux ne soient pas toujours en activité, de créer des espaces de rencontres. L'idée, c'est de ne pas être exclusif et dire on ne va passer que par les travailleurs sociaux ou être uniquement dans la mise en place d'espace de rencontres. L'idée, c'est de cumuler les possibilités d'interactions sans être exclusif. Je pense que l'idée c'est d'ouvrir les possibles mais aussi d'ouvrir les espaces et les gens s'investissent ou pas mais au moins ils en ont la possibilité. Ça peut être un échec ou une réussite mais au moins on a rendu la rencontre possible.

**18. Au niveau de ce qui se passe, je connais quelques résidents et leurs liens avec des occupants, mais ça fonctionne bien ce lien ?**

Tu sais mieux que moi. Moi, je suis trop dans mon bureau. Je suis beaucoup moins sur le terrain malheureusement, mais c'est vrai que c'est aussi une difficulté. Je n'ai pas trop la visibilité, j'espère que ça marche. J'ai l'impression quand même qu'il y a de la rencontre. Je pense qu'on pourrait faire encore mieux mais on fait avec nos moyens. Et puis ça vient

de commencer il y a plein de choses à revoir, à renforcer, il faut encourager. On n'est qu'au début du projet.

### **19. Pour toi, quels sont les leviers de cette rencontre ? Qu'est-ce qui la permet ?**

Je pense que tout le monde y a intérêt. Je suis assez convaincu que toutes les personnes qui viennent, enfin les structures occupantes, si elles viennent, c'est qu'elles sont intéressées. J'imagine mal des gens hostiles à l'étranger s'installer sur ce type de site. Je pense qu'il y a une envie de comprendre et de savoir. Ça, il faut vraiment en profiter et investir dessus en se disant mais comment on fait pour répondre à cette attente. C'est là que nous, on doit réussir à répondre à cette attente et qu'on puisse donner l'information, qu'on puisse faire des newsletters, communiquer sur notre projet social. Ça c'est une première chose et puis les personnes hébergées, comme tout le monde, ont aussi une tendance au repli, à préférer être entre soi, à avoir un peu peur de cet environnement étranger. On favorise l'ouverture et eux vont avoir un intérêt parce que c'est comme ça qu'ils vont découvrir la culture française. Mais, oui, il y a un travail à faire pour convaincre de ça et, pour les travailleurs sociaux, ça rajoute des outils : d'accès à l'emploi, de développer les capacités sociales des personnes qu'ils accompagnent. Mais il faut que les travailleurs sociaux soient convaincus et se saisissent de ces outils et ça c'est pas du tout gagné. Il faut que chacune des populations y trouve des avantages et s'en saisisse. Et encore une fois, on met ça en place mais ça peut marcher ou pas.

### **20. Pour ce qui concerne l'ouverture au public, si on prend du point de vue social, quelle est l'attente de l'ouverture au public sur les résidents ?**

L'ouverture au public, c'est une vraie question. D'un point de vue purement activité et emploi, le fait d'ouvrir au public, ça crée de l'emploi. Il faut s'occuper de la voirie, il faut que l'espace soit beau et accueillant, l'espace de restauration va être une source d'emploi et de formation pour les personnes hébergées. Donc tout l'aspect accès à l'emploi va être facilité par l'ouverture au public. Il y a aussi un aspect rencontre où ça permet de sortir de l'entre soi et de ne pas avoir un centre fermé et replié sur soi avec les personnes qui attendent l'asile à l'intérieur et des passants qui passent devant au niveau des rez-de-chaussée et des espaces extérieurs. Il y a des espaces de rencontre, donc ça permet de désamorcer les peurs et les craintes et de voir que les demandeurs d'asile sont des gens

normaux, ce ne sont pas des gens dangereux. Et pour les hébergés, de voir que le monde extérieur rentre dans le centre et profite du centre pour des moments sympas ou autres, ça permet qu'ils se sentent moins exclus de la société dans laquelle ils essayent de rentrer. Il y a le fait que ça rajoute des moyens économiques pour le travailleur social parce que, typiquement, dans une activité de restauration, la majorité des bénéfices est reversée sur un budget commun qui sert le travail social. C'est intéressant si ça fonctionne. Après c'est pas du tout gagné, mais l'idée c'est que ça puisse éventuellement rapporter des moyens financiers qui vont permettre de mettre en place des activités collectives pour les hébergés. Ce sont les trois avantages.

### **21. Au niveau des menaces que ça peut présenter ?**

Dans les aspects positifs, il y a aussi plein de nuisances qu'il faut gérer. Il y en a deux principales. Le premier, c'est le risque de squatte. A partir du moment où on ouvre un site, il y a pas mal de risque des personnes qui viennent qui sont aujourd'hui à la rue parce qu'elles y voient un lieu sympa. Il y a un risque que les hébergés viennent chercher leurs cousins, leurs frères. Ce qui est normal, en leur disant : 'viens dormir à la maison', mais ça malheureusement c'est des choses qu'il faut qu'on arrive à contrôler pour ne pas déborder et ça c'est un risque vraiment important. Pas simple du tout à gérer. Le deuxième risque c'est le choc culturel avec notamment typiquement l'accès à l'alcool avec des populations qui ne sont pas forcément habituées à l'alcool, qui sont un peu en difficulté et en situation de précarité avec des personnes qui ont des moyens plus conséquents et qui viennent dans un esprit festif. Ça peut créer des personnes qui tombent dans des situations d'addiction et ça, il faut faire attention et bien le gérer. Ce sont vraiment les deux nuisances qui sont les plus importantes.

### **22. Est qu'il n'y a pas aussi un risque de sentiment d'exclusion à l'intérieur même du lieu de vie ?**

Aussi. Des gens qui n'adhèrent pas, qui ne se sentent pas dedans et qui ne vont pas profiter des espaces de rencontres, ils vont se sentir encore plus exclus. Après, l'idée c'est de bien préserver les espaces privés. L'idée, c'est que ça soit comme une vie de quartier. Mais oui, ça brouille les frontières donc il y a des gens qui vont préférer avoir ces frontières, préférer être protégés, ne pas voir l'autre. A partir du moment où on fait



tomber les frontières et on brouille les espaces ça peut créer plein de choses positives et négatives. Il faut juste savoir les gérer derrière.

### **23. Qu'est ce qui est pensé pour favoriser l'intégration des habitants ?**

Dans le centre, c'est tout ce qui est mis en place pour l'accès à l'emploi et après les espaces de sociabilisation qui sont mis en place, comme les moments informels, toutes les activités un peu culturelles et autres qui sont mis en place à l'intérieur du quartier. Après, en termes plus partenarial sur l'extérieur, c'est le travail d'Alice : chercher les partenaires pour les activités sportives et culturelles et justement que les personnes ne se replient pas sur le centre. Mais aussi ce qui se passe autour et là, il y a pas mal de choses qui sont faites avec des partenaires du 16ème, par exemple pour voir comment accompagner les personnes vers des concerts, vers des activités sportives et ça c'est vraiment un gros besoin aussi.

### **24. Au niveau de la gouvernance, pour toi c'est quoi la vision de la gouvernance, au niveau de l'idéal et de ce qui peut se faire ?**

C'est un sujet complexe parce qu'on est pas du tout outillés. Ici, on est une association sociale, Aurore, et on n'a pas forcément beaucoup d'outils pour mettre en place une gouvernance participative, partagée et autres. C'est le but de la mettre en place au niveau des centres plus classiques, notamment pour les hébergés, mais c'est quelque chose de complexe à mettre en œuvre dans ce type d'environnement avec beaucoup d'hébergés. L'idéal c'est d'avoir à la fois un projet très participatif, où les gens se sentent notamment faire partie du projet, peuvent y contribuer, soient informés et participent. L'idéal, au-delà d'avoir un projet participatif, c'est d'avoir un projet où la prise de décision est collective mais ça demande vachement d'investissement sur le long terme, beaucoup de confiance, ça demande que tout le monde soit un peu outillé, des moyens de communication plus fluides, que l'on communique tous avec le même langage. On en est loin. Là-dessus je pense que ça peut être adapté d'avoir un accompagnement de structures qui soient spécialisées dans la gouvernance partagée pour mettre en place ces outils et ces espaces et que ça soit un peu un tiers qui permette aussi de le faire parce que c'est lourd d'être à la fois sur la gestion du site, l'organisation, la logistique, l'accompagnement social et la gouvernance. On a Adrien qui nous aide pas mal. Adrien

est vraiment là-dessus. Je pense que ça pourrait être vraiment utile d'avoir aussi une association tiers spécialisée en gouvernance qui pourrait nous aider là-dessus.

**25. Comme par exemple Garc'ess ?**

Oui, exactement. Ils sont venus sur le site des Grands Voisins, maintenant ils ne le font plus mais ça a été vachement utile.

**26. A part l'idéal et l'idéologie qu'il y a derrière, le but c'est aussi de construire un projet commun par la participation et l'appropriation du lieu par les différents publics ?**

Oui, on est complètement là-dedans. Après, ce qui est compliqué c'est qu'on a un public qui bouge beaucoup aussi. Donc, s'approprier un lieu quand tu sais que tu vas bouger dans quelques mois, c'est une vraie difficulté. Mais au moins qu'il y ait du respect, et qu'ils sentent qu'il y a une envie de partager des moments et des espaces, ça peut faciliter l'appropriation.

**27. Et toujours au niveau de la gouvernance, comment se fait le lien entre les différents projets et animations et la gouvernance proprement sociale au centre d'hébergement ?**

Je ne dirai pas qu'il y a de la gouvernance au niveau des centres d'hébergement. Il y a une gouvernance assez classique des travailleurs sociaux, du chef de service. Après, le vrai travail à faire c'est de mettre en place des outils : des livrets d'accueil, contrats de séjour... Et ça, c'est le travail qui est en train d'être fait. C'est ça qui constitue la gouvernance des centres d'hébergement avec la mise en place théoriquement de conseils de la vie sociale. L'idée, c'est que dans les centres on ait des conseils de la vie social qui permettent aux gens de s'exprimer, d'exprimer leurs envies et de participer à la décision. Pour ça, pour l'instant on n'a pas trouvé les bonnes formules. Par exemple, c'est "l'heure joyeuse" qui est mise en place au niveau du CPH. C'est super, mais c'est juste que ça prend un peu temps, il faut institutionnaliser, il faut accompagner. C'est un travail de longue haleine.

**28. Mais cela va dans ce sens quand même, comme "l'heure joyeuse" par exemple qui a pour objectif de créer du lien entre l'objectif global et l'objectif social ?**

Oui, c'est le but. L'idée c'est que tout le monde porte le projet dans tous les espaces. Après, ça demande un travail de conviction et il faut d'abord montrer que ça marche avant que l'adhésion se crée. Donc, parfois, il faut un peu laisser de temps au temps. Je pense qu'on a envie d'aller un peu vite mais en vrai ça prend un peu de temps parce que pour créer du lien, de la confiance et de l'envie, ça ne se fait pas en quelques semaines.

**29. Dans l'idée de cette gouvernance participative, à petite échelle, quel levier peut-il y avoir ?**

Au niveau des centres, c'est ça, c'est "l'heure joyeuse", le conseil de la vie sociale. Après, c'est à nous de mettre en place les outils comme la cafète mobile. C'est créer ces espaces-là, pour que les gens se les approprient. C'est voir les leaders avec qui on peut interagir, typiquement l'équipe de foot, voir quel sont les gens qui se manifestent pour mettre en place des activités, mettre en place les outils signalétiques pour que les gens aussi comprennent les différentes informations qui leurs sont communiquées, pour qu'ils puissent participer et contribuer au projet. Pour l'instant, pour moi on n'est pas à niveau et déjà, c'est un gros défi juste l'information. Je ne pense pas qu'on soit encore au niveau participatif et gouvernance partagée. Juste avoir déjà la bonne information, déjà ça serait super.

**30. L'objectif à terme, idéalement, c'est quand même un lien dans la gouvernance entre les occupants et les résidents pour qu'il y ait des cellules réflexives communes à ces deux groupes ?**

Oui, oui, mais pour moi, je ne veux pas être pessimiste, mais c'est presque utopique de penser qu'on peut avoir une gouvernance partagée. Mais déjà, pouvoir vraiment avoir une logique participative où les gens disent leurs envies, disent ce qu'ils souhaitent et puissent être informés de ce qui existe, c'est déjà un idéal. Si on arrive à l'atteindre je serai super content.

**31. Le côté éphémère du projet n'est pas forcément évident ?**

Oui, le côté éphémère et la durée du séjour aussi. Les gens ne sont pas là pour vingt ans mais pour quelques mois ou années. On n'est pas sur du logement pérenne où la logique serait un peu différente. Cette durée un peu éphémère du projet et la durée du séjour,

l'idée c'est d'être au moins sur du participatif et la bonne information et potentiellement la gouvernance partagée. Mais pour moi, ce n'est pas le plus important. Pour moi, c'est d'abord que les gens soient bien dans leur environnement, qu'ils sentent qu'ils sont écoutés et expriment ce qu'ils ont à exprimer (voir cercle Stevenson).

**32. Au niveau de la mixité, sans parler d'ouverture vers l'extérieur, j'ai l'impression que ce qui fait partie de la périphérie des travailleurs sociaux dans différents centres sur l'animation, les cours de français, sur l'épicerie et qui est du coup géré par une équipe à part, c'est un peu ça la conception ?**

C'est là où c'est compliqué. Cela fait partie du travail social. Je ne dirais pas que c'est à la périphérie parce que c'est l'accès à la culture, l'accès aux produits alimentaires, c'est la base c'est hyper central. Je ne le vois pas comme la périphérie, je le vois comme quelque chose de central. Après, comment créer entre des professionnels sociaux et des non-professionnels sociaux un collectif et un esprit d'équipe dans l'urgence, sachant que tout le monde est un peu débordé et qu'il faut tout faire en même temps, c'est là où je trouve que c'est très compliqué. On n'a pas la recette et pour moi il y a aussi une notion de temps. Il y a des moments où c'est un peu la crise, où les gens ne comprennent pas, n'adhèrent pas et les choses se font un peu avec le temps et c'est à nous, en termes de management, de créer cette adhésion et de trouver l'énergie pour trouver les espaces pour que les gens s'investissent et que les différentes équipes sentent qu'elles font partie du même projet et qu'il n'y a pas d'aliénation. Ce qui est compliqué, aussi parfois, je trouve, c'est le fait d'avoir toujours une équipe de mixité. Ça peut créer un peu un ressentiment de l'équipe sociale qui est dépossédée de l'aspect collectif. Dépossédée, c'est peut-être le mauvais terme mais elle va se retrouver dans une tâche un peu ingrate, hyper technicienne sur des sujets qui sont compliqués et ardues et à accompagner un système pas bienveillant. Le système de l'asile aujourd'hui, il n'est pas bienveillant. Elle se retrouve dans une situation où elle va devoir poser un cadre qu'elle-même ne porte pas forcément et, à côté, une équipe mixité qui n'est pas travailleur social et c'est pas ce qu'on lui demande mais qui va beaucoup plus porter des valeurs culturelles, qui sont plus sympas à porter. C'est là que l'on doit faire attention que les travailleurs sociaux continuent à s'investir dans le collectif, à faire des activités, à mettre en place aussi de la mixité et ne pas trop segmenter

**33. C'est vraiment un choix que le travail de la mixité soit complémentaire avec le travail social classique, qu'il soit effectué par des gens qui ne travaillent pas dans le social et qui n'ont du coup pas toutes les démarches juridiques et administratives et du quotidien de l'accompagnement des résidents ?**

L'idée c'est de décloisonner le social donc ce n'est pas uniquement l'équipe mixité, c'est aussi toutes les personnes qui sont sur le site. Les structures qui sont là, il y a un vrai choix de dire que les personnes qui sont hébergées ici ne peuvent pas être entourées que de travailleurs sociaux. Il faut aussi des gens normaux parce que les travailleurs sociaux sont dans une logique très professionnelle. L'idée, c'est que les personnes hébergées puissent créer du lien social, identifier des envies, des loisirs où elles vont créer un cercle social qui va beaucoup les aider en termes d'insertion et d'intégration et cela ne peut se faire qu'avec des personnes qui sont en dehors du travail social. Il y a une volonté de pas créer de ghetto uniquement d'associations qui font du social et de travailleurs sociaux mais d'être ouvert sur une société un peu normale.

**34. Dans ce que vous proposez comme service, il n'y a pas un risque que ce soit un peu déconnecté des besoins réels des résidents ?**

Pour cela, il faut du dialogue entre tout le monde. Il faut que les travailleurs sociaux puissent dire ce qu'ils identifient comme besoin, que les personnes hébergées puissent elles aussi donner leurs perspectives, si possible, mais ça prend du temps aussi. Ce sont des outils de communication et d'information et puis il faut aussi allier un peu l'intuitive. Ça vient aussi un peu des propositions qui sont faites. L'idée, c'est aussi d'être dans une logique assez expérimentale pour voir ce qui marche ou pas. L'idée, c'est aussi d'ouvrir des possibilités, si ça marche tant mieux et si c'est pas investi on arrête.

**35. Sur l'objectif du CPH, est ce qu'on voit une différence dans tout ce qui est construit autour du projet : dans l'accompagnement social, le projet d'autonomisation et d'intégration par rapport à un centre classique avec tout ce qu'il y a sur place, toutes les opportunités que ça donne et tout le relationnel que ça peut créer ?**

C'est difficile à dire parce que c'est le premier CPH qui existe, il n'y en a pas d'autre. Après il y a plein de CHU où il y a aussi une logique d'accompagnement à l'emploi et autres. Le choix aussi sur nos projets c'est de pas ne passer trop de temps à faire du reporting à la capitalisation et à voir un peu les actions, ce qui est un vrai défaut dans l'humanitaire. Mais il est vrai que dans ce type d'environnement, il y a beaucoup de choses qui se passent. Si on voulait vraiment faire du reporting capitalisé, il faudrait une équipe complète pour l'assurer. Il faut qu'on le fasse parce que c'est comme ça qu'on montre que

c'est une plus-value. Là, on est sur une base intuitive de dire : "oui des stages ont été proposés, des emplois créés, du lien a été fait. On est plus sur des indicateurs qualitatifs que quantitatifs. Je me dis qu'au pire, ce qui peut se passer dans cet environnement c'est qu'il ne se passe rien, mais ça ne peut pas être négatif, ça ne peut être que de la plus-value. Soit ça prend et donc ça facilite l'accès à l'emploi et tant mieux et rien que le DPH, le dispositif premières heures c'est quelque chose de très concret. On sait qu'on va avoir au moins une dizaine ou une quinzaine de personnes du CPH qui vont être recrutées sur les activités productives du site reconnu. On va donc avoir une quinzaine de personnes par an qui vont être accompagnées, avec une feuille de salaire et ça c'est une bonne chose. Puis après, il y a tout ce qu'il y a en plus. C'est pour ça qu'il faut assurer le suivi pour montrer l'intérêt.

**36. Le DPH est aussi accessible dans d'autres centres d'hébergement ? Mais ils sont plus orientés à l'extérieur, vers d'autres associations ?**

Le DPH, c'est que des personnes qui ont des papiers et à Paris ce n'est pas si simple que ça. Parce qu'il faut l'encadrement technique et social. Aurore on est le plus gros porteur en DPH.

## **Annexe n°6 : Retranscription entretien Sonia – Travailleuse sociale à l'HUDA d'Ivry Sur Seine**

### **1. Est-ce que vous mettez en place sur l'HUDA ou sur les autres centres des animations ou des ateliers ?**

Alors nous, c'est ce qu'on essaie de mettre en place justement et la difficulté qu'on a c'est qu'on a 220 personnes ici et qu'on est 5 sur l'équipe migrant. Donc on a entre 35 et 48 suivis. Antoine a un poste un peu à part parce qu'il s'occupe des réfugiés de moins de 25 ans. Donc on a aussi des réfugiés à l'HUDA parce qu'avant on était un CHUM, et le premier janvier ça a changé, donc sur les 220 on a 105 réfugiés sur la structure.

Donc à 5 c'est un peu compliqué de mettre en place des projets. Après, on a pour idée de recruter un animateur socio-culturel, qui sera employé pour mettre en place des ateliers et des activités hebdomadaires ou ponctuelles.

### **2. Est-ce que vous avez des bénévoles qui peuvent vous appuyer pour cela ?**

Non, on a pas du tout de bénévoles. C'est très compliqué sur le secteur d'Ivry parce qu'on est excentré au niveau du périph du 13<sup>ème</sup>, ce n'est pas un quartier résidentiel, c'est plutôt une rue passante. En plus, sur la ville on a également un centre de migrant pour femmes et ils ont la chance d'avoir un peu plus de bénévoles par rapport à des hommes isolés.

### **3. Est-ce que les résidents ont l'occasion de pratiquer le français ?**

On a des partenariats pour les cours de français auprès des réfugiés avec la mairie de Paris et celle d'Ivry sur Seine. Les demandeurs d'asile ont aussi accès à ces partenariats.

### **4. Est-ce que vous êtes en lien avec des associations ou des personnes dans le quartier qui peuvent vous appuyer ?**

Alors, on a Première Urgence Internationale qui est implanté à Ivry, mais qui est beaucoup plus centré sur les réfugiés. Ensuite, on a la mairie d'Ivry qui assure des cours

de français, c'est Ivry Linguee. Mais le problème c'est que c'est trois heures par jours et les personnes ont énormément de mal à s'y accrocher et c'est très difficile de les mobiliser sur ce dispositif, elles préfèrent aller sur Paris.

En fait, les personnes qui sont logées chez nous ont plus d'interactions sociales sur Paris que sur Ivry.

#### **5. Est-ce que vous mettez en place des sorties culturelles ?**

On a un partenariat avec Culture du Cœur qui nous permet d'avoir accès à des places. Après le reste de l'année on a Bibliothèque sans frontière qui assure des sorties culturelles, donc ils ont accès à tous les musées de Paris. Ça, ça nous permet de faire pas mal de sorties mais cette année ça a été un peu plus en suspens au niveau des services civiques de BSF qui viennent chez nous, ça a été un peu plus compliqué à mettre en place. Au premier étage, on a BSF avec les Idea Box, qui leur donne accès à des livres, à des ordinateurs, à une TV...

Donc on a des espaces communs sur place, avec aussi une salle de billard avec une télévision.

#### **6. Quel est le fonctionnement de ces espaces communs ?**

Alors, ils sont en libre accès, donc après, si on veut mettre en place des activités ou des soirées on peut se servir de la salle ou de l'extérieur (sur un parking qui appartient à l'association). Après, la semaine dernière on a mis en place trois activités : une activité de nettoyage citoyen, une activité cricket et football et une activité danse avec le chantier social de Créteil qui s'est déplacé sur la structure avec des bénévoles pour mettre en place ces activités là avec des résidents, des salariés et des bénévoles. Mais ce n'est pas fréquent, généralement les semaines on n'a rien. On en a parlé vendredi en réunion par rapport aux activités à mettre en place parce qu'on a envie de se remobiliser sur la question, donc à savoir on prévoit de faire une activité menuiserie pour refaire l'accueil parce qu'on a des personnes qui sont menuisiers de formation, donc ça permettrait de les valoriser. On voulait mettre en place des activités pour les réfugiés aussi, pour la gestion financière et des activités sorties cinéma plein air, sorties estivales quoi...



## **7. Pour mettre en place tout ça, vous vous appuyez sur des bénévoles ?**

C'est nous qui dégageons du temps sur nos suivis. C'est nous qui les mettons en place et qui écrivons les projets. C'est pour ça qu'on demandait aussi un animateur socio-culturel car on manque cruellement de temps sur la structure. Sachant qu'avec le changement en HUDA, justement on n'a pas mal de réfugiés à reloger avant septembre 2019 voir août, donc c'est un peu compliqué, et on fait aussi des démarches pour faire en sorte qu'on puisse les accueillir un peu plus longtemps.

## **8. A quelle fréquence se font les sorties culturelles ?**

Alors, quand il y avait les services civiques on essayait de faire ça une fois par semaine avec un groupe qui s'inscrit sur la base du volontariat. Donc, ils ont fait le musée du Louvre et d'autres... Mais en clair, on a accès à tous les musées parisiens. Après, au niveau des soirées, on propose des soirées musicales, des concerts à l'extérieur pour l'intégration des personnes. Il est très rare qu'on organise des choses sur la structure, par volonté de l'équipe aussi pour sortir les personnes de la structure et ne pas rester entre nous. On a quand même le sentiment d'être cloisonné à Ivry et c'est un secteur où c'est très difficile d'avoir des bénévoles avec les voisins, on n'a pas de liens avec nos voisins... Nous, on a un bâtiment sur 11 étages, donc on est déjà assez imposant ; à côté on a un camp de Roms. Non, au niveau des voisins on a pas du tout de liens.

Après, on n'a pas de difficulté avec le voisinage, c'est juste qu'on n'a pas de liens.

## **9. Et c'est une problématique que tu as retrouvée ailleurs ?**

Non, pas tellement. Par exemple, en ce moment j'interviens sur Denfert Rochereau où il y a énormément de bénévoles, il y en a un qui vient tous les jours. Donc non, c'est vraiment la structure, et le lieu compte beaucoup aussi dans le placement et l'architecture. Quand on est sur un territoire parisien il y a vraiment des associations de bénévoles qui se déplacent, sur Ivry il y en a moins, pourtant c'est une ville du Front de Gauche. Mais bon...

**10. Je reviens aux espaces communs : est ce qu'ils servent à toutes les structures sur place ? L'accès libre ne pose pas de problème ?**

Oui, c'est pour tout le monde.

Pas trop de problème non, car la salle d'activité se trouve à côté de la salle d'accueil, en plus il y a des caméras. Par contre, pour la salle du premier étage avec les outils informatiques, la porte a déjà été défoncée et on nous a volé des ordinateurs. Mais sinon elle est toujours fermée et les résidents sont accompagnés quand ils l'utilisent, donc pas en accès libre.

**11. Bibliothèque sans frontières assurent des permanences de façon hebdomadaire ?**

Normalement c'est une fois par semaine, mais seulement pendant la période scolaire. Donc en ce moment il n'y a rien.

**12. Vous arrivez à mettre en place des instances de participation et d'information pour les résidents ?**

On en fait pas souvent. On n'arrive pas à mettre en place un CVS, du coup on a essayé de mettre en place des référents d'étage qui font les visites des chambres et qui sont censés assurer des réunions par étage. Ce sont des TS qui sont référents et qui assurent les réunions, souvent avec un responsable hiérarchique, soit le directeur, soit le chef de service pour venir en renfort et répondre aux questions directement.

Au niveau des problématiques soulevées c'est beaucoup la question de l'alimentation parce qu'on mange Equilibre restauration, il y a une interdiction de cuisiner et il n'y a pas accès aux cuisines. C'est aussi la vétusté des lieux parce qu'on a récupéré un bâtiment de la SNCF, même si un gros effort a été fait au niveau du bâtiment. Mais le problème c'est que c'est un vieux bâtiment, et que c'est une location, donc on ne va pas s'investir dessus. Normalement la location est prévue jusqu'en 2020 oo 2021. Ensuite les locaux vont être détruits car il y a un projet de réhabilitation.

### **13. C'est assez fréquent d'intégrer des centres d'hébergement dans des occupations temporaires ?**

Oui, chez Aurore c'est très courant, pour tout ce qui est HUDA et CHUM en tous cas. C'est des logements temporaires et c'est des locations.

### **14. Quels sont les problématiques rencontrées au quotidien dans la pratique du travail social ?**

La surcharge de travail, je dirais. Parce qu'on a 40 suivis de dossiers. On s'occupe d'un nombre important de réfugiés vu qu'on est à 50% de présence de réfugiés, donc on s'occupe du relogement mais à côté de ça on a aussi des primo-arrivants, des demandeurs d'asile en procédure normale, des déboutés... Donc, oui on a beaucoup de dossiers, complexes et divers...

Donc là justement, il doit y avoir un juriste qui va venir en renfort pour prendre des suivis et faire du travail social. Donc, ça nous diminuerait notre charge de suivi. Mais c'est difficile de donner un nombre de suivis. Par exemple moi, je suis là depuis deux ans et demi, et des personnes que j'accompagne depuis longtemps c'est compliqué de passer le dossier à un moment où elles doivent repartir à la rue.

## Résumé

Le secteur de l'action sociale est en proie à une crise de sens et d'efficacité qui ne cesse de remettre en cause ses tenants et aboutissants.

Ce travail s'interroge sur la rencontre entre ce domaine et le monde des tiers-lieux et des communs ainsi que sur les apports possibles qui peuvent émerger de cette jonction sur la pratique du travail social et sur ses usagers.

Il se base sur l'observation de deux projets qui ont expérimenté cette rencontre, les Grands Voisins et les Cinq Toits, en prenant en compte les leviers et les freins de ceux-ci pour faire émerger les perspectives offertes par la conception hybride des communs à vocation sociale.

## Mots Clefs

Travail social - Intervention sociale - Centre d'hébergement - Communs - Communs urbains - Tiers-lieu - Empowerment - Capabilité - Innovation sociale