

ECOLE NATIONALE DE LA SANTE PUBLIQUE

CAFDES – 2001

GIF – PARIS

ELABORATION D'UN PROJET D'ETABLISSEMENT EN

F. J. T. : UNE REPONSE A L'EXCLUSION DES JEUNES

ISSELE Vincent

S O M M A I R E

Liste des abréviations	3
Introduction	4
Première partie	6
Le FJT : histoire et particularité des services rendus et des publics accueillis	
1.1 La genèse des foyers de jeunes travailleurs	6
1.1.1 L'histoire des mouvements et établissements fondateurs	6
1.1.2 La naissance de l'UFJT	8
1.1.3 L'évolution du cadre juridique et administratif	12
1.2 Le FJT des Acacias d'hier à aujourd'hui	17
1.2.1 La création de l'association et du foyer	17
1.2.2 L'évolution de l'offre en matière d'habitat	17
1.2.3 Le FJT au cœur d'un quartier et d'une ville en expansion	19
1.2.4 Ses ressources humaines	20
1.2.5 Ses ressources financières	22
1.3 Typologie du public accueilli	24
1.3.1 Les jeunes reçus et accueillis	24
1.3.2 Les entrées durant l'année 1999	25
1.3.3 Les sorties durant l'année 1999	30
1.3.4 L'émergence de grandes tendances	33
1.4 Les actions socio-éducatives	34
1.4.1 L'accueil	35
1.4.2 L'animation socio-éducative	39
1.4.3 Le conseil d'établissement	41
1.4.4 L'accompagnement social individualisé	42
1.5 Constats : les difficultés d'adaptation du FJT	44
1.5.1 Une conception de l'animation inadaptée	45
1.5.2 Des règles collectives trop rigides	45
1.5.3 Une difficile mixité sociale	46

Deuxième partie	48
L'élaboration et la mise en œuvre du projet d'établissement participant à la prévention de l'exclusion	
2.1 L'exclusion de la jeunesse	48
2.1.1 L'histoire d'un concept	48
2.1.2 Les mutations et processus menant à l'exclusion	51
2.1.3 Une nouvelle population, de nouveaux besoins	53
2.2 Le projet d'établissement : une réponse collective adaptée	58
2.2.1 Les caractéristiques du projet d'établissement	59
2.2.2 L'élaboration de la démarche au foyer	60
2.2.3 Les conséquences du projet sur les ressources humaines	62
2.2.4 La nécessaire réorganisation des ressources humaines	63
2.3 Un premier niveau de réponses	68
2.3.1 Le développement d'actions spécifiques	68
2.3.2 Enrayer l'exclusion technologique	70
2.3.3 La réhabilitation comme réponse à l'exclusion	73
2.3.4 La mise en œuvre du droit au logement	75
2.3.5 Le partenariat ou la mise en place d'une démarche globale	76
Conclusion	79
Bibliographie	81
Annexes non fournies par l'auteur	

Liste des abréviations

AFR :	Allocation Formation Reclassement
ANPE :	Agence Nationale Pour l'Emploi
APL :	Aide Personnalisée au Logement
ASE :	Aide Sociale à l'Enfance
ASSEDIC :	Association pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce
CAF :	Caisse d'Allocations Familiales
CAT :	Centre d'Aide par le Travail
CDC :	Caisse des Dépôts et Consignations
CDD :	Contrat à Durée Déterminée
CDI :	Contrat à Durée Indéterminée
CE :	Comité d'Etablissement
CFA :	Centre de Formation et d'Apprentissage
CHRS :	Centre d'Hébergement et de Réadaptation Sociale
CIL :	Comité Interprofessionnel du Logement
CLA :	Comité Local d'Attribution
CLLAJ :	Comité Local pour le Logement Autonome des Jeunes
C.N.A.F :	Caisse Nationale des Allocations Familiales
CROSS :	Comité Régional de l'Organisation Sanitaire et Sociale
CROUS :	Centre Régional des Œuvres Universitaires et Scolaires
CV :	Curriculum Vitae
DAS :	Direction de l'Action Sociale
DDE :	Direction Départementale de l'Équipement
ETP :	Equivalent Temps Plein
FAJ :	Fonds d'Aide aux Jeunes
FJT :	Foyer de Jeunes Travailleurs
FONJEP :	Fonds de Coopération de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire
FSL :	Fonds Solidarité Logement
HLM :	Habitations à Loyer Modéré
INSEE :	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
JOC :	Jeunesse Ouvrière Chrétienne
LCR :	Locaux Communs Résidentiels
NTIC :	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
ONEVA :	Observatoire National de l'Entrée dans la Vie Active
OPHLM :	Office Public d'Habitations à Loyer Modéré
PALULOS :	Prime à l'Amélioration des Logements à Usage Locatif et à Occupation Sociale
PJJ :	Protection Judiciaire de la Jeunesse
PLA :	Prêt Locatif Aidé
PLATS :	Prêt locatif Aidé Très Social
RMI :	Revenu Minimum d'Insertion
SMIC :	Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance
SNCF :	Société Nationale des Chemins de Fer
TRACE :	Trajet d'Accès à l'Emploi pour les jeunes
UCJG :	Union Chrétienne des Jeunes Gens
UFJT :	Union nationale des Foyers et services pour Jeunes Travailleurs
UESL :	Union d'Economie Sociale pour le Logement
UNIOPSS :	Union Nationale des Institutions et Organismes Privés Sanitaires et Sociales

Introduction

Les FJT (Foyers de jeunes travailleurs) ont pour mission d'héberger des jeunes de 16 à 25 ans en insertion sociale et professionnelle.

Les foyers se sont principalement développés pendant les années de reconstruction qui ont suivi la dernière guerre et pendant les « Trente glorieuses ». La vocation de ces foyers était d'assurer le gîte, le couvert, l'éducation et les loisirs de ces jeunes. Ces derniers en quittant l'école accédaient, par le biais du travail, à une autonomie financière et à une reconnaissance sociale.

C'est au milieu des années 1970 que les mutations de notre société ont commencé à brouiller les repères notamment en ce qui concerne le travail avec la forte progression du chômage ainsi que le développement de formes de travail atypiques. Ce sont principalement les jeunes qui ont été touchés par ces phénomènes. Les foyers de jeunes travailleurs ont donc été confrontés à une nouvelle population ayant des attentes et des besoins nouveaux.

L'accueil de cette population composée de jeunes en grande difficulté ayant des trajectoires incertaines parsemées d'échecs au niveau familial, scolaire et professionnel, nécessite l'élaboration de réponses spécifiques dont la mise en œuvre d'un accompagnement social individuel. La prise de conscience au sein de l'UFJT (Union des foyers de jeunes travailleurs) n'a pas été immédiate. Il faudra attendre le début des années 1980 pour que cette finalité sociale soit reconnue par l'ensemble des acteurs. Pourtant les modes d'intervention, et surtout les modes d'organisation des FJT, restent empreints d'une volonté de protection et d'encadrement héritée de l'histoire des foyers nés aux côtés du mouvement ouvrier et influencés par des œuvres d'inspiration confessionnelle.

En prenant mes fonctions de directeur au 1^{er} octobre 1999, j'ai découvert au sein de cette association une forte culture orale et militante. Il n'existait ni projet d'établissement écrit, ni projet éducatif et il y avait très peu d'archives. Le projet associatif était, est toujours, celui de l'UFJT. Après avoir interrogé le passé de l'association pour en reconstituer l'histoire, j'ai écrit et analysé avec l'aide de l'équipe éducative l'existant et tel est donc l'objet de la première partie de ce mémoire.

C'est en faisant ce diagnostic partagé que la question de la précarité et de l'incertitude qui caractérisent la situation de nombreux jeunes a resurgi. En effet le chômage, les problèmes de

logement, les difficultés matérielles et financières constituent autant de frein à l'intégration. La question sociale de l'exclusion est devenue centrale dans la société française.

Après avoir identifié les problèmes de ces jeunes et déterminé leurs attentes, il m'appartenait de définir des moyens et des modalités de mise en œuvre de l'offre de prestations attendues qui répondent à la problématique de l'exclusion. Pour moi c'est donc un véritable choix managérial que de décider d'élaborer un projet d'établissement. Cette démarche est fondamentale car elle doit permettre de remobiliser tous les acteurs de l'association.

Dans la deuxième partie de ce mémoire après avoir analysé les trajectoires de ces jeunes et défini les notions d'exclusion et de projet, je m'attacherai à proposer des réponses appropriées (certaines d'entre elles étant d'ailleurs déjà mises en œuvre) que le futur projet d'établissement réinscrira dans une approche globale pour en assurer cohérence et lisibilité.

Cette lisibilité sera un atout pour le FJT car comment consolider des financements ou en demander d'autres s'il n'est pas possible de s'appuyer sur un projet et sur l'évaluation des actions menées ?

Le FJT, en tant qu'institution sociale, a la particularité de devoir faire payer ses prestations à ses usagers, seule la partie éducative étant subventionnée. Il devient dès lors stratégique d'inscrire son action dans les politiques publiques notamment en matière d'insertion par l'habitat, volet contenu dans la loi n°98-657 du 28 juillet 1998 d'orientation relative à la prévention et à la lutte contre les exclusions.

Lisibilité enfin pour les partenaires pour qui l'utilisateur est à comprendre dans sa globalité et qui ont le souci d'une approche transversale des problèmes des jeunes. En effet le travail en partenariat et en réseau suppose une bonne connaissance des rôles et des missions de chacun et la mise en œuvre d'outils communs. Cette synergie des volontés et des moyens est indispensable pour apporter des réponses efficaces à l'échelle d'un territoire.

Première partie

Le FJT : histoire et particularité des services rendus et des publics accueillis

1.1 La genèse des foyers de jeunes travailleurs

1.1.1 L'histoire des mouvements et établissements fondateurs

Les mouvements

La création du mouvement FJT est liée au monde ouvrier. Il faut rechercher son origine historique au milieu du XIXe siècle où les idées sur l'éducation se structurent autour d'un nouveau concept "La jeunesse" et en réaction au développement d'un secteur industriel jugé négatif pour l'homme. Les idées se concrétisent autour de l'éducation populaire centrée sur l'éducation après l'école en tant que savoir et les mouvements confessionnels plutôt centrés sur la famille et les loisirs.

- Le mouvement du catholicisme social

Dès la deuxième partie du XIXe siècle où l'industrialisation se développe avec vigueur, des hommes comme Albert de Mun (homme politique 1841-1914) et René de La Tour du Pin (sociologue 1834-1924) dans un mouvement de réaction contre le capitalisme, mettent l'accent sur les valeurs spirituelles et créent en 1870 l'œuvre des cercles catholiques ouvriers. Cette œuvre, fondée sur l'idée d'un devoir des classes dirigeantes à l'égard des classes populaires, rencontre un certain succès.

L'histoire des foyers de jeunes travailleurs commence avec le patronage pour lequel l'objectif est de préserver les jeunes ouvriers des manufactures de la corruption morale, de leur assurer une formation spirituelle et de les aider à surmonter les difficultés matérielles auxquelles ils se trouvent confrontés. Dès 1863 Maignen, congréganiste des Frères de Saint Vincent de Paul, élargit la conception d'origine du patronage et se préoccupe du logement des jeunes ouvriers. Il crée à Montparnasse une hôtellerie et un restaurant pour les jeunes ouvriers.

Cette conception purement charitable et paternaliste va évoluer vers une plus grande exigence à l'égard de la justice sociale. L'Encyclique Rerum Novarum de Léon XIII en 1891 légitime l'action des catholiques sociaux. Léon Harmel patron rémois et futur président des cercles

veut favoriser l'initiative ouvrière et engager l'Eglise dans "une évolution franche et hardie vers le mouvement populaire". Il estime nécessaire d'entreprendre un effort de formation du peuple par le peuple. Il ne s'agit plus seulement comme dans les cercles catholiques d'ouvriers de confier un rôle de tutrice à la classe dirigeante, mais de contribuer à l'enrichissement mutuel des classes. Ce mouvement trouvera sa plus forte expression dans le Sillon créé par Marc Sangnier et condamné par Pie X en 1910.

Cependant cette nouvelle démarche préfigure les principes de la JOC (Jeunesse Ouvrière Chrétienne) Fondée en 1926, premier mouvement de la jeunesse catholique vraiment ouvrière, elle veut accomplir, par les jeunes travailleurs et pour eux-mêmes, une œuvre de "formation intégrale", religieuse, morale, intellectuelle, sociale et en même temps lutter pour la réforme de la condition ouvrière en épousant les aspirations de cette classe en partageant ses revendications. Ainsi la formation ne sera plus simplement comme dans les patronages, récréative ou sportive. Elle sera éducative et visera la vie concrète des jeunes.

C'est à l'occasion de la création d'un "Foyer de Jeunes" en 1942, durant l'occupation, que la JOC pour la première fois utilisera la dénomination "Foyer de Jeunes Travailleurs".

- Les œuvres de jeunesse protestante

Un certain nombre d'œuvres telle que l'UCJG (Union Chrétienne de Jeunes Gens) fondée en 1889, va s'ouvrir et cesser d'être uniquement des associations de jeunes gens pieux. Voulant pénétrer des milieux qui jusque là lui échappent l'UCJG adapte ses méthodes pédagogiques. Plusieurs foyers de jeunes travailleurs seront directement issus de l'UCJG.

- Le mouvement laïc que d'éducation populaire.

Au XIXe siècle, l'émancipation de la classe ouvrière suppose l'accès à la culture, mais c'est essentiellement une culture du travail. Selon Proudhon (journaliste et homme politique 1809-1865), l'instruction est inséparable de l'apprentissage, sans cependant se réduire à une culture technique : elle doit mener à l'égalité sociale, voire à la fusion des classes. Le principe d'organisation qui préside à cette forme d'éducation est le mutualisme qui s'oppose à une conception professionnelle ou charitable de l'enseignement au profit d'une conception plus solidaire selon laquelle celui qui sait apprend à celui qui ne sait pas.

Avec le Front Populaire (1936-1938), les thèmes du loisir et de la culture populaire apparaissent à côté de ceux de l'éducation. Dans la pensée de Léo Lagrange (homme politique 1900-1940), les congés payés dont il fut l'un des artisans, étaient liés à tout un programme de culture populaire qui apprendrait aux individus, d'abord et avant tout, à exercer leurs propres

responsabilités. Ainsi on assiste à un rapprochement du mouvement d'éducation populaire laïc que mais qui intègre le loisir, la culture et les mouvements confessionnels qui se laïcisent et intègrent les conditions de la classe ouvrière.

Les premiers établissements

- Les maisons des compagnons du devoir du tour de France

Celles-ci sont indiscutablement les premières initiatives en matière de logement ouvrier communautaire. Elles offrent un certain nombre de services : chambres, salles de repas, cuisines et salles communes, mais aussi salles des chefs d'œuvre, de conférence, bibliothèque. On y dispense un enseignement culturel dont l'originalité est de trouver dans l'exercice d'un métier les bases d'une éducation ouvrière ainsi qu'un enseignement professionnel fondé sur le principe de l'apprentissage entre générations.

Il existe de nombreuses analogies avec les FJT : volonté d'éducation ouvrière et apprentissage par une vie communautaire.

- Les foyers de protection de la jeune fille

Le premier de ce type semble avoir été créé en 1864 par la congrégation religieuse de Marie Auxiliatrice à Toulouse. L'association pour la protection de la jeune fille fut fondée en 1903. Ces maisons se voulaient œuvres de bienfaisance et de charité et s'assignaient comme but la protection des jeunes filles isolées dans les grandes villes où elles fréquentaient les ateliers et les fabriques. Considérées dès lors comme étant en danger moral, ces jeunes filles qui avaient entre 14 et 25 ans, devaient trouver dans ces établissements, tant sur les plans matériel que spirituel, tout ce que naturellement leur âge et leur position réclament de soins, d'affection, d'intérêt. Cette association qui regroupait des œuvres catholiques, protestantes et israélites disposait en 1940 de plus de deux cents maisons.

1.1.2 La naissance de l'UFJT

Une situation socio-économique nouvelle

Après la libération, sous les effets de l'exode rural, de l'explosion démographique et de la crise du logement, de nombreux jeunes se retrouvent isolés loin de leur famille.

A partir de 1950, 140 000 paysans abandonnent la campagne pour s'installer dans les villes. La proportion de la population urbaine passe de 53,2 % en 1946 à 61,7 % en 1962. Ce mouvement affecte principalement les jeunes.

Une enquête de la JOC fait état en 1955 de "30 % de jeunes travailleurs obligés de vivre à l'extérieur du cadre familial... déplacés, déracinés... arrivant dans des villes où rien n'est prévu pour les recevoir... avec des salaires qui gravitent difficilement autour du minimum vital, connaissent souvent des conditions de vie qui rappellent la sombre époque de la naissance du machinisme et du prolétariat".

Face à l'urgence de la situation d'après guerre, l'Etat est amené à considérer son intervention comme nécessaire et légitime pour encourager ou promouvoir les initiatives privées.

Cependant, au-delà de ces nouveaux rapports avec les œuvres, dans le domaine du logement et de l'accueil des jeunes travailleurs, l'intervention de l'Etat s'explique par des raisons de nature économique. Le IV^e plan assignera aux foyers comme finalité de "faciliter les mouvements de main d'œuvre dans les régions en voie d'industrialisation". Ainsi les objectifs de l'Etat sont sensiblement différents de ceux que les mouvements de jeunesse militants ou religieux assignaient aux foyers de jeunes travailleurs.

Les courants fondateurs

Ainsi sous la poussée des mutations économiques d'après guerre, s'est imposée la création de nouvelles institutions destinées à l'hébergement de jeunes migrants. Par ailleurs il existait déjà un certain nombre d'institutions d'accueil qui demandaient à être rénovées. C'est autour de cette réalité ancienne et des besoins nouveaux de rénovation et de création que se sont constitués et fédérés les différents courants qui se trouvent à l'origine des foyers de jeunes travailleurs.

Le courant ancien incarné par les œuvres regroupées dans l'UNIOPSS (Union Nationale des Institutions et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux) et particulièrement dans les foyers religieux de protection de la jeune fille restait tributaire d'une pédagogie fondée sur la notion de prévention morale.

Le renouveau est plus spécifiquement représenté par deux courants : Amitié Sociale et la JOC.

- Le courant Amitiés Sociales.

Le courant Amitiés Sociales introduit plusieurs innovations importantes. Les promoteurs d'Amitié Sociale raisonnent en terme de besoin des jeunes travailleurs et plus seulement en terme de prévention morale. Le foyer est donc défini comme une institution qui rend des services. L'ambition même du courant Amitiés Sociales l'amène à prôner l'ouverture des foyers à l'ensemble des jeunes travailleurs, sans discrimination quelconque, et en particulier sans discrimination religieuse. Cette conception proche d'une politique d'action sociale axée sur le professionnalisme rencontre les préoccupations de l'Etat. Cependant c'est toujours avec un dessein éducatif que les promoteurs d'Amitiés Sociales mettent l'accent sur les notions de besoin et de service qui devront être capables de résoudre la totalité des problèmes de la vie des jeunes travailleurs. Ce courant se propose de promouvoir et d'éduquer, alors que le courant traditionnel cherchait à prévenir et à protéger.

- Le courant jociste

Le courant jociste à l'origine de la dénomination "Foyer de Jeunes Travailleurs", reste attaché à une conception militante, religieuse et ouvrière. Le foyer demeure un centre de culture ouvrière. Les jeunes travailleurs doivent être associés aux responsabilités matérielles et morales de la direction du foyer qui les rassemble. La promotion de la jeunesse ouvrière doit se faire par la prise de responsabilité et la participation ; et la direction assurée par des ouvriers ou des personnes ayant une expérience de la vie ouvrière. Les membres de l'institution ne devront jamais se couper de tout ce qui fait la vie ouvrière, communauté de quartier, de travail et de famille.

Dans une note de son secrétariat général du 28 mars 1955, la JOC récuse la conception professionnelle d'action sociale en faveur des jeunes travailleurs. Pour elle, le foyer ne saurait être un "centre d'éducation ou de rééducation, c'est à dire une maison où l'on inculquera aux jeunes travailleurs suivant les méthodes psychologiques des notions d'éducation et de culture sous la conduite de pédagogues diplômés... Les jeunes travailleurs qui s'adressent au foyer viennent y chercher un logement. Ils ne viennent pas dans l'intention de se faire éduquer... cette conception vient non seulement remplacer la famille, mais enlever la responsabilité propre du jeune dans sa vie, son initiative et diminuer ses possibilités de s'organiser avec ses camarades pour répondre en pleine responsabilité aux problèmes qui les touchent. C'est la négociation de l'organisation des jeunes entre eux, par eux, et pour eux."

La constitution de l'UFJT

Cette opposition des conceptions de la JOC et d'Amitiés Sociales se retrouve également au moment de la constitution de l'UFJT.

Au cours du congrès de l'UNIOPSS en 1953, les deux courants œuvrèrent chacun de leur côté pour parvenir à fédérer l'ensemble des foyers. Cependant la JOC se trouvera écartée du processus qui aboutira à la création de l'UFJT le 17/01/1955 sous l'égide du courant Amitiés Sociales en étroite collaboration avec l'UNIOPSS.

Après une tentative de la JOC pour créer une fédération française des Foyers de Jeunes Travailleurs, une conciliation interviendra le 26 mai 1955 qui aboutira à la constitution d'une fédération comprenant, entre autres, la participation à titre délibératif des mouvements nationaux représentatifs de la jeunesse ouvrière. Cette fédération sera basée sur une conception commune très large et non confessionnelle des foyers de jeunes travailleurs et jeunes travailleuses.

Actuellement l'UFJT est constituée par 420 personnes morales qui gèrent 409 foyers et 35 services pour jeunes travailleurs. L'association reste le statut juridique prédominant puisqu'il regroupe 90 % des personnes morales. On peut estimer à un peu plus de 400 000 le nombre des adhérents. Et, sur une année, les foyers de l'Union accueillent 100 000 jeunes. Ces 409 foyers offrent 46 000 places dont 10 % se trouvent en logement diffus. En effet 36 % des établissements gèrent des logements à l'extérieur du foyer collectif. Les sociétés de HLM détiennent près de 59 % du parc immobilier et 33 % des personnes morales sont propriétaires. 77 % des places en FJT sont conventionnées à l'APL (Aide personnalisée au logement) et 44 % de la capacité totale est réservée pour un accueil spécifique notamment, auberge de Jeunesse, CHR (Centre d'hébergement et de réinsertion sociale), CROUS (Centre régional des œuvres universitaires et scolaires), etc.

Sur le plan financier 50 % des foyers sont déficitaires. Les postes de personnel représentent en moyenne 46 à 47 % du budget. Les adhérents, toujours en moyenne, financent 70 % de l'activité du FJT.

La plupart des foyers n'ont ni projet associatif écrit ni projet d'établissement. C'est l'UFJT qui détermine la ligne politique et éducative en définissant les grandes orientations votées chaque année en assemblée générale. Le conseil d'administration de l'UFJT a élaboré une charte qui s'impose à chaque adhérent.

1.1.3 L'évolution du cadre juridique et administratif

Il me paraît indispensable avant de lancer une démarche d'écriture de projet d'établissement de bien fixer pour l'ensemble des différentes composantes de l'association l'histoire du cadre juridique et administratif de celle-ci. L'analyse de l'histoire des textes définissant les FJT est significative de l'évolution de nos missions, de la population reçue et finalement de la société elle-même.

C'est à partir de la circulaire n°14 du 18 mai 1971 que l'Etat va codifier officiellement les caractéristiques des logements foyers en distinguant quatre types de résidences (personnes âgées, travailleurs migrants, jeunes travailleurs, personnes handicapées.) Ces distinctions sont importantes puisque c'est à cause de celles-ci qu'il y aura une réforme en 1995.

L'action des FJT a été reconnue comme concourant à la politique sociale du pays et a été validée par la loi du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales. Les FJT rentrent dans le champ d'application du ministère des Affaires Sociales du 14 février 1995 relatif à la procédure de création, d'extension et de transformation des établissements et des services sociaux et médico-sociaux.

La circulaire n°90-42 du 12 juin 90 va permettre le financement de la rénovation des FJT. Cette circulaire a été signée par les ministères des Affaires Sociales et de l'équipement, la CDC (Caisse des dépôts et consignations) et l'union nationale des offices d'HLM (Habitation à loyer modéré)

C'est grâce à cet accord-cadre national que plusieurs centaines de foyers en France trouvent de la crédibilité, de la légitimité politique, un soutien financier et une aide au montage du dossier financier (subventions, emprunts, solvabilité des jeunes, etc.) pour réhabiliter le bâti (patrimoine en propriété ou en location) Avant 1989, les associations gestionnaires ne bénéficiaient pas de ce soutien au montage d'une telle opération et c'est avec difficulté qu'au cas par cas, elles réussirent une mobilisation du plus grand nombre de partenaires financiers.

Au titre de leur fonction habitat, les FJT entrent également dans le champ d'application des décrets et de la circulaire du ministère du logement relatif aux résidences sociales (décret du 23/12/94 et circulaire du 19/04/95.) En effet la réglementation limitait l'accès aux logements foyers à quatre catégories de population : les personnes âgées et handicapées ; les jeunes travailleurs ainsi que les travailleurs migrants. Or, la formule du logement foyer peut constituer une solution adaptée pour une période limitée dans le temps pour d'autres situations. Ce décret a donc pour but de créer une nouvelle catégorie de logement foyer : les résidences sociales accessibles à tous les ménages qui éprouvent des difficultés « pour accéder

à un logement décent et indépendant ou s'y maintenir. »¹ Ainsi les FJT lors de création, réhabilitation, ou renouvellement de la convention APL doivent être agréés « résidences sociales » une période de flou a débuté ainsi jusqu'à ce que la DAS (Direction de l'Action Sociale) précise ce que devait être une résidence sociale spécialisée FJT (Cf. p 15.)

Les différentes lois structurant nos missions

- Loi n° 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales
Les FJT de part leurs missions relèvent de cette grande loi sociale. Ce sont donc des institutions sociales ou médico-sociales. Vingt-cinq ans après, l'action sociale en France a considérablement évoluée. A l'heure de la réforme de cette loi et compte tenu des évolutions constatées ces dernières années, le développement de la méthodologie de projet doit permettre de répondre de façon mieux adaptée aux besoins d'une population particulièrement touchée par les phénomènes d'exclusion qui s'amplifient et se diversifient. Les foyers doivent relever plusieurs défis notamment celui de la paupérisation de la jeunesse.

- Loi n°90-449 du 31 mai 1990
Cette inscription des FJT dans le secteur du logement pour les jeunes en difficulté fait que la loi dite Loi Besson visant à la mise en œuvre du droit au logement est devenue le socle de nos actions notamment son article premier :

"Garantir le droit au logement constitue un devoir de solidarité pour l'ensemble de la nation. Toute personne ou famille éprouvant des difficultés particulières en raison notamment de l'inadaptation de ses ressources ou de ses conditions d'existence a droit, à une aide de la collectivité dans les conditions fixées par la présente loi, pour accéder à un logement décent et indépendant ou s'y maintenir."

Cette loi a engendré de nombreux décrets et circulaires d'application notamment afin d'améliorer la quantité et la qualité de logements susceptibles d'être loués ou sous loués à des personnes défavorisées.

- Loi n°91-662 du 13 juillet 1991 dite Loi d'orientation pour la ville et celle du 14 novembre 1996 relative au pacte de relance pour la ville

¹ Loi n° 90-449 du 31 mai 1990

Ces lois renforcent les obligations pour que chaque commune construise des logements sociaux afin de mettre en place les conditions d'une meilleure mixité urbaine et sociale. Ces lois instituent un droit à la ville. Pour y parvenir un nouvel outil est créé : le programme local de l'habitat.

- Loi n°98-657 du 29 juillet 1998

Enfin dernière grande loi orientant notre action et se situant dans la continuité de la loi Besson, la loi d'orientation relative à la prévention et à la lutte contre les exclusions va déterminer notre action pour les quelques années qui viennent notamment l'article premier :

"La lutte contre les exclusions est un impératif national fondé sur le respect de l'égalité de tous les êtres humains et une priorité de l'ensemble des politiques publiques de la nation.

La présente loi tend à garantir, sur l'ensemble du territoire, l'accès effectif de tous aux droits fondamentaux dans les domaines de l'emploi, du logement, de la protection de la santé, de la justice, de l'éducation, de la formation et de la culture, de la protection de la famille et de l'enfance."

Une évolution administrative des missions

"Les foyers des Jeunes Travailleurs et Jeunes Travailleuses sont des institutions à but non lucratif qui mettent à la disposition des jeunes séparés de leur famille un ensemble d'installations matérielles pour leur logement et leur nourriture ainsi que des moyens qui permettent directement ou indirectement de favoriser leur promotion individuelle et leur insertion dans la vie sociale."

Définition officielle, ministère des Affaires Sociales 1967.

"Ils sont le siège d'une action sociale importante qui vise à faciliter l'adaptation des travailleurs à un mode de vie différent et à les assister dans la recherche d'un logement, voire d'un emploi, afin de ne pas prolonger la durée moyenne de résidence "

Circulaire ministérielle de l'Équipement et du Logement 1971.

"L'évolution du contexte économique et social a contribué au cours des dernières années à modifier la vocation des FJT. En premier lieu, ils sont de plus en plus appelés à intervenir non seulement comme établissements d'hébergement mais encore comme structures d'accueil, d'animation, d'orientation, d'insertion dans la vie sociale et professionnelle. En second lieu, ils

sont souvent conduits à accueillir simultanément des jeunes normalement insérés dans la société et des jeunes inadaptés ou menacés d'inadaptation."

Ministère des Affaires Sociales, circulaire n°30 du 11 mai 1977.

"La formation professionnelle et culturelle des jeunes logés en foyer est devenue un objectif prioritaire qui exige des moyens en terme de locaux et d'installation. Les foyers peuvent être largement ouverts sur l'extérieur (...) Cette ouverture peut déboucher sur leur polyvalence (...)"

Conjointement ministères des Affaires Sociales, de l'équipement et du logement, circulaire du 1 juin 1983.

"A leur fonction traditionnelle deux missions supplémentaires : accueil de jeunes en recherche d'emploi ou en situation d'emploi précaire ou de chômage et soutien à l'insertion sociale et professionnelle, en relation avec "l'environnement" du foyer".

Proposition retenue par la CNAF pour rédiger sa circulaire n° 19-86 d'action sociale en faveur des FJT.

"Le foyer doit s'ouvrir sur l'extérieur, il doit aboutir à une diversité de réponses en matière de logements qui dépasse le cadre du FJT lui-même (gamme de logements) Il a également pour mission d'offrir des services complémentaires dans des domaines tels que la santé, l'emploi, la culture, renforçant ainsi le dispositif d'insertion. Il suscitera un véritable partenariat."

Conjointement ministères des Affaires Sociales de l'équipement et du logement, circulaire du 12 juin 1990.

La circulaire DAS n°96-753 du 17 septembre 1996

Cette circulaire, écrite par la direction de l'action sociale, donne une nouvelle définition des FJT :

"Les FJT sont des institutions à but non lucratif qui mettent à disposition des jeunes qui vivent hors de leurs familles un ensemble d'installations matérielles pour leur hébergement et leur restauration ainsi que des moyens qui permettent directement ou indirectement de favoriser leur insertion dans la vie sociale. Ils ont pour mission de favoriser la socialisation des jeunes par l'habitat et par différentes formes d'incitations et d'actions dans des domaines où se forge leur qualification sociale : vie quotidienne, mobilité, emploi, formation, loisir, culture."

Dans cette phase de transition, il s'agit de rendre possible un parcours résidentiel en créant les conditions d'un processus d'apprentissage conduisant à l'autonomie et à la citoyenneté.

La mission des FJT s'incarne dans un projet pédagogique qui se définit comme suit :

- Un développement d'un habitat diversifié permettant un accueil adapté à la diversité des situations des jeunes.
- Une mise en œuvre de services et d'actions dans les domaines de l'emploi, de la formation, de la santé, de la restauration, de la culture, des loisirs, ces services s'articulant aux actions locales publiques ou privées existantes ou palliant leur insuffisance ou leur absence.
- Une volonté d'opérer un brassage social entre jeunes de statuts divers produisant des effets interactifs alliant l'individuel et le collectif.

Ce projet se concrétise par diverses actions socio-éducatives :

- Un accueil personnalisé en fonction de la situation du jeune
- L'organisation du temps libre et des loisirs
- L'information et l'aide au jeune face aux problèmes de la vie quotidienne
- La participation des jeunes à la vie collective
- L'insertion sociale et professionnelle
- L'aide individuelle

Cette circulaire définit ensuite les publics accueillis (Cf. p.36), les aides possibles pour les jeunes et les financements des FJT tant à la construction qu'en fonctionnement. Elle décrit les ressources humaines des foyers et enfin les procédures applicables en cas de création, de transformation ou d'extension importante d'un FJT dont le projet doit être soumis au CROSS (Comité régional de l'organisation sanitaire et sociale) Ce projet doit être soumis également au préfet pour l'agrément résidence sociale. Cet agrément est le préalable à la signature de la convention tripartite Etat-gestionnaire-propriétaire qui permet aux résidents de bénéficier de l'APL. Ces instructions sont assurées conjointement par la direction départementale des affaires sanitaires et sociales et la direction départementale de l'équipement.

Les missions des FJT ont été définies de manière précises par les ministères. C'est en s'inscrivant dans ce cadre que l'association va développer des actions adaptées à la spécificité du public. C'est un des objectifs de la démarche projet que j'ai impulsée et qui fait l'objet de ce mémoire.

Le rôle des foyers évolue donc vers la reconnaissance d'une réelle action d'insertion au cours du suivi de l'itinéraire logement d'un jeune. Ils profitent de cet itinéraire, qui se veut parcours résidentiel (gamme de logements), pour offrir en partenariat des services concernant l'insertion professionnelle.

Brassage des publics, ouverture vers l'extérieur marquent une volonté de limiter la catégorisation des publics et de lutter contre la stigmatisation des jeunes en foyer.

1.2 Le FJT des Acacias d'hier à aujourd'hui

1.2.1 La création de l'association et du foyer

C'est en 1960 que trois personnalités orléanaises issues de la jeunesse ouvrière chrétienne, impulsent l'idée d'une création d'un foyer pour jeunes filles qui va susciter l'intérêt des milieux économiques et évoluer en projet de création d'un foyer de garçon de 70 places.

Le maire d'Orléans à qui on reproche justement de ne rien faire pour accueillir sur sa ville une main d'œuvre composée de jeunes célibataires issus du monde rural, accueille très favorablement ce projet et demande à l'OPHLM (Office public des habitations à loyer modéré) de le réaliser. Les fondateurs auxquels se sont associées plusieurs personnes des milieux économiques créent une association et décident de s'affilier à l'UFJT.

Au niveau des valeurs de l'association, j'analyse dès cette création une ambiguïté notable entre les valeurs de "protection" que représentaient les catholiques sociaux, l'accueil d'une main d'œuvre jeune nécessaire aux milieux économiques et d'autre part le projet éducatif de l'UFJT. Le foyer ouvre ses portes en 1964. Son premier président est le PDG (Président directeur général) d'une entreprise orléanaise à dimension nationale. La dimension économique est ainsi importante notamment la restauration qui s'ouvre sur l'extérieur afin d'apporter des recettes supplémentaires et un certain nombre de chambres individuelles qui sont transformées en chambres collectives afin de rentabiliser au maximum l'équipement.

1.2.2 L'évolution de l'offre en matière d'habitat

Depuis sa création en 1963, le FJT a subi des transformations importantes qui révèlent la capacité de l'association à s'adapter à l'évolution des besoins des jeunes.

En effet, en 1963, le bâtiment central qui est construit avec une capacité de 70 lits, comprend une salle de restauration avec cuisine au rez-de-chaussée, des locaux techniques au sous-sol,

16 chambres individuelles avec sanitaires collectifs et 18 chambres collectives à trois lits avec là aussi des sanitaires collectifs.

En 1976 l'association, qui est locataire de l'OPHLM s'agrandit de manière importante en faisant construire un bâtiment sud (R+6) et un bâtiment nord (R+3) comprenant respectivement :

- 54 chambres, 2 logements de fonction, des locaux techniques en sous-sol et en toiture
- un logement de fonction, un centre d'hébergement, deux salles de réunion et un local polyvalent
- un troisième étage sur la partie existante de 27 chambres.

Pour la partie centrale une première réhabilitation a été effectuée en 1980 suivie d'une deuxième en 1991 afin de transformer les chambres collectives en chambres individuelles puis en T1 (Type 1)¹

En 1992, l'OPHLM confie en location à notre association 17 F1bis et 5 F2 qu'il vient de construire sur un terrain jouxtant le foyer afin que celle-ci puisse développer son offre de logement.

En 1997, un partenariat avec un autre bailleur social permet d'ouvrir une résidence sociale à 100 mètres du foyer. Celle-ci a le statut de "foyer soleil" et est composée de 15 T1 bis et 22 T1' meublés.

Le foyer est donc agréé pour 160 lits plus 52 lits pour la résidence sociale soit un total de 212 lits. Au niveau national les FJT de plus de 150 places représentent 12 % de l'ensemble des foyers et concentrent à eux seuls 44 % de la capacité d'accueil globale.

Cette évolution du bâti, quantitative et qualitative, s'est accompagnée d'une évolution des statuts des jeunes accueillis au regard de la structure FJT :

- 1963 : foyer uniquement de garçons et statut de pensionnaire
- 1976 : foyer mixte à hébergement séparé et statut de demi-pensionnaire
- 1992 : foyer mixte et statut de demi-pensionnaire ou de sous-locataire dans les 22 appartements
- 1997 : foyer à statut intermédiaire de résidant non soumis à l'obligation de restauration dans la résidence sociale.

¹ Cette nouvelle dénomination correspond à une surface de 18 m² pour les T1, de 27 m² pour les T1' et de 30 m² pour les T1bis.

Cette évolution du bâti comme du statut des occupants permet à la fois d'apporter une réponse mieux adaptée à la situation des usagers et une évolution possible à l'intérieur de la structure du FJT.

Elle doit s'accompagner d'un effort soutenu pour assurer l'accès au logement autonome en sortie des dispositifs de logements temporaires.

C'est aussi en 1992 que l'association profite de sa réhabilitation-extension pour s'appeler "Résidence Jeune Acacias". En effet le terme foyer est de plus en plus mal vécu par les jeunes. L'association garde le label foyer uniquement pour les législateurs et les financeurs. Le passage d'un label à un autre résulte à la fois d'un diagnostic et d'un projet pour les jeunes. Qu'en était-il pour l'association des Acacias ? L'absence d'écrit ne me permet pas de le savoir.

1.2.3 Le FJT au cœur d'un quartier et d'une ville en expansion

La Résidence des Acacias est située dans la partie nord d'Orléans à proximité du centre ville. C'est un quartier enclavé qui est limité à l'est par la gare de triage, à l'ouest par la rue Jacquard, au nord par la ligne de chemin de fer Paris-Orléans et au sud par l'avenue de Paris.

C'est un quartier composé à la fois de maisons individuelles (de l'habitat ancien) et d'immeubles relativement neufs construits autour des années 90. Ces immeubles collectifs ont été construits par les deux plus importants bailleurs sociaux orléanais.

Ce quartier relativement central, situé à quinze minutes à pied du centre ville, des premiers cinémas et de la gare SNCF (Société nationale des chemins de fer), est apprécié par les jeunes.

A noter que quelques problèmes commencent à se poser avec un certain nombre de jeunes habitant le parc social dudit quartier.

La ville et son évolution démographique

Orléans est le chef lieu du département et la capitale régionale. Cette ville, d'après le dernier recensement vient de gagner huit mille habitants, une des plus fortes progressions de France. Orléans totalise donc 113 126 habitants et arrive ainsi à la 31^{ème} place des villes de ce pays.

Son agglomération passe de 243 000 à 263 000 habitants. Elle abrite à elle seule près de la moitié des habitants du département du Loiret qui a lui-même progressé de 6,2 % par rapport au dernier recensement de 1990. Il devient ainsi le premier département de la région avec

618 126 habitants, creusant l'écart avec l'Indre et Loire (chef lieu Tours) qui n'a progressé que de 4,7 %.

Ce département se situe dans la neuvième région de France (région Centre) qui a elle-même gagné 70 000 habitants soit une progression de 0,3 %. La région Centre représente 4 % de la population française.

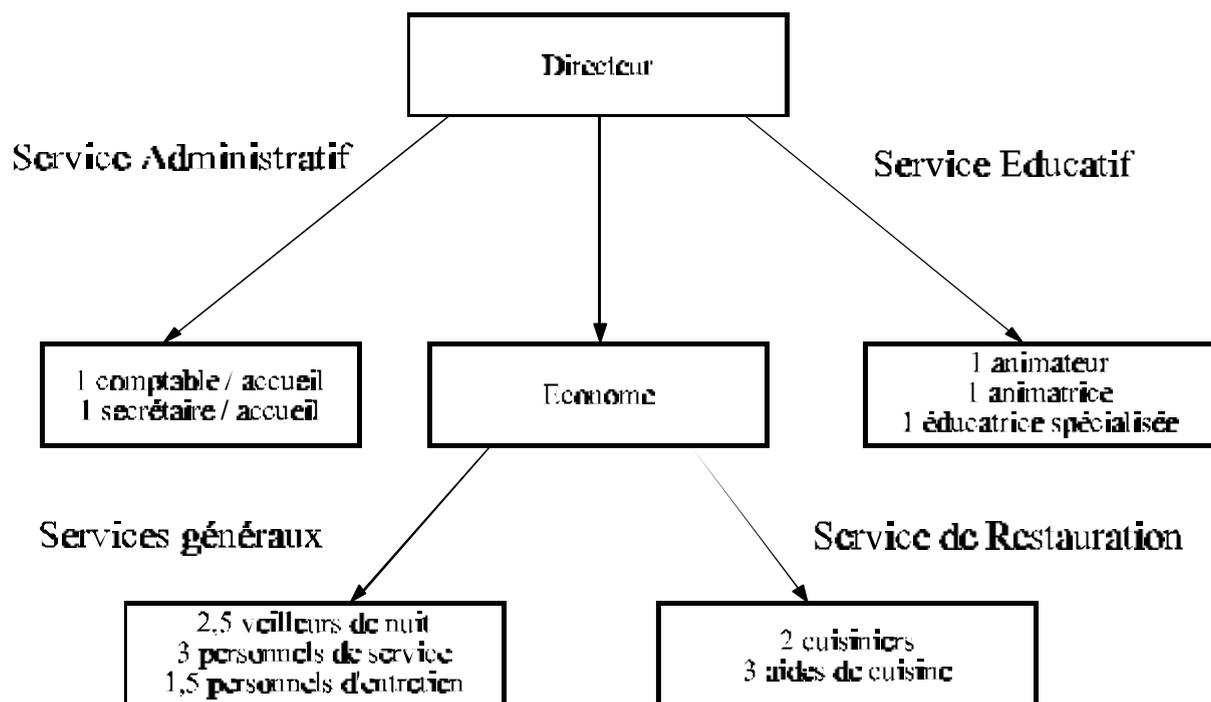
Le bassin d'emploi d'Orléans est estimé lui à 382 314 habitants. Ce dynamisme démographique traduit également un dynamisme économique. La population de ce bassin d'emploi a toujours eu une moyenne de chômage nettement inférieure à la moyenne nationale. Bien évidemment ces données sont capitales pour notre foyer accueillant pour partie des jeunes en mobilité professionnelle. Notre taux d'occupation est toujours voisin de 100 %. Les jeunes âgés de moins de trente ans représentent 40 % de la population de la région Centre. Les jeunes âgés de 15 à 24 ans sont 318 500 soit 13 % de la population. Ils sont inégalement répartis sur le territoire régional ainsi, plus d'un habitant sur cinq dans le Loiret, a entre 15 et 24 ans contre moins d'un sur dix dans l'Indre.

Cependant les très fortes mutations économiques de ces 20 dernières années ont eu une forte répercussion sur les jeunes, leurs attentes, leurs statuts et le niveau de leurs ressources.

1.2.4 Ses ressources humaines

Pour remplir sa mission l'association FJT est administrée par des bénévoles qui composent le CA (Conseil d'administration) et qui assument la responsabilité politique, sociale et économique. Le CA est composé des membres de droit (les financeurs), des membres d'honneurs (ceux qui ont fondé l'association), et des membres élus (des notables et des anciens résidants.)

Pour mettre en œuvre la finalité de son projet définie comme suit par les statuts « de mettre en œuvre toute action de nature à faciliter l'accès des jeunes à un logement autonome, de gérer et administrer toutes institutions et services destinés à l'accueil, l'hébergement et l'insertion sociale et professionnelle des jeunes travailleurs. » L'association fait appel à des professionnels qualifiés pour assurer les différentes fonctions : d'encadrement, socio-éducatives, d'accueil, de restauration, administratives et de services. Le FJT emploie 19 salariés équivalent temps plein au 31 décembre 1999. Il existe une convention collective étendue des FJT signée en 1969 et qui vient d'être dénoncée par les deux syndicats employeurs.



Organigramme au 31/12/99

Le personnel socio-éducatif

L'activité socio-éducative au sein du foyer est assurée par le personnel de l'association : directeur, personnel d'accueil, veilleurs et plus particulièrement par 2 animateurs socio-éducatifs et 1 éducatrice spécialisée. La ventilation des activités sur ces 3 postes se répartit comme suit :

1 poste animatrice	1 poste animateur	1 poste éducatrice spécialisée
Accueil 40 %	Accueil 40 %	Accueil 40 %
Travail administratif 10 %	Travail administratif 10 %	Travail administratif 10 %
Informatique 10 %	Informatique 20 %	Suivi individuel 50 %
Animation collective 30 %	Communication 10 %	
Suivi individuel 10 %	Suivi individuel 10 %	
	Suivi professionnel 10 %	

Les postes à vocation socio-éducative, malgré certaines spécificités (secteur vie collective, suivi individuel, emploi et formation professionnelle) ont un dénominateur commun : la fonction d'accueil.

1.2.5 Ses ressources financières

Au fur et à mesure que la part d'autofinancement du foyer est de plus en plus importante, la rigueur en matière de gestion s'impose. Il existe un impératif de développement des ventes de prestations pour équilibrer le budget. Cette contrainte économique qui pèse fortement, induit la nécessité d'une bonne connaissance de l'environnement et d'avoir un comportement stratégique à court et à moyen terme.

Des formes de réglementations particulières limitent les initiatives d'actions qui permettraient d'équilibrer la logique économique et la logique sociale. Par exemple, la législation sur la fiscalité nous oblige à limiter le pourcentage d'adhérents externes fréquentant notre restaurant social.

La gestion du bâti et des équipements est très lourde. Cette gestion est à intégrer dans une stratégie globale et non comme une fin en soi. La problématique de la gestion de l'habitat m'interroge sur notre finalité, notre système de valeurs et nos modes de fonctionnement. Ce patrimoine à gérer me pose différentes questions :

- quel type d'habitat proposer aux jeunes ? Structures intégrées ou habitat diffus, foyers traditionnels ou foyers soleils ?
- le logement est-il une finalité en ce qu'il répond à un besoin socio-économique ou un moyen permettant de mener des actions socio-éducatives et culturelles ?
- quelles priorités d'investissement se donner ?
- comment cibler l'offre de prestations proposée aux jeunes sachant que le type d'habitat favorise ou induit des types d'actions éducatives ?
- quelle restauration mettre en œuvre ?

La contrainte économique et le problème de l'auto financement renvoient à la question des ressources liées à l'activité et aux subventions. Les ressources liées à l'activité deviennent de plus en plus difficiles, compte tenu des possibilités financières des jeunes ou des familles.

Les subventions sont faibles. A défaut de financements complémentaires, il est difficile de mener de front les équilibres financiers et l'accueil des jeunes les plus défavorisés. Un de mes objectifs est justement la recherche de financements supplémentaires dont le préalable est l'écriture d'un projet. La redéfinition des rôles et des finalités du FJT se fait aujourd'hui à travers le filtre de la contingence économique. Ces interrogations renvoient directement aux questions d'éthique et de stratégie.

Le montant du bilan au 31 décembre 1999 est de 4 414 803 F. Le montant total des produits au compte d'exploitation est de 8 070 279 F, les charges de 7 988 653 F, ce qui donne un excédent de 81 626 F (Cf. annexe A).

Le chiffre d'affaire, c'est à dire la vente des prestations est de 6 245 364 F représentant 78 % du budget total.

Les ressources diverses représentent 563 177 F, c'est à dire 7 % du budget. Ce sont les reprises de provisions, le transfert de charges, location de salles et des remboursements divers.

Les subventions sont de 1 226 310 F soit 15 % du budget et se décomposent comme suit :

	Montant	Pourcentage
3 Fonjep Etat	133 932	1,60 %
Conseil général	571 128	7,00 %
Complément Fonjep Ville	85 000	1,00 %
CAF	386 250	4,80 %
Commune	50 000	0,60 %
	1 226 310	15,00 %

Une importante provision pour travaux et pour perte d'exploitation a été constituée en vue de la réhabilitation. (cf. p.72) Cette provision est de 1 615 293 F au 31 décembre 1999. Elle se décompose pour une somme de 1 450 000 F pour perte d'exploitation et de 165 293 F pour travaux. A noter que la perte d'exploitation n'est en aucun cas subventionnable dans notre département par les partenaires.

Je prépare le budget et le propose d'abord au bureau puis au conseil d'administration qui, à son tour, le valide, puis le trésorier le présente en assemblée générale. En fait, mon rôle est d'élaborer et d'exécuter ; le conseil d'administration contrôle et l'assemblée générale valide l'adéquation entre le budget et la finalité politique.

Etre gestionnaire à mon sens, c'est être en mesure de développer des projets qui sont en rapport avec la situation économique de l'établissement ou du service dans une dimension stratégique. C'est un aspect important de ma fonction qui nécessite de faire des choix pertinents pour l'association.

Concilier le social et le développement de projet avec la gestion et l'entretien des équipements est un dilemme quasi permanent.

Etre capable de rendre compatible ces différentes logiques me paraît être au cœur de ma fonction de direction.

1.3 Typologie du public accueilli

Les statistiques qui suivent ont été réalisées grâce à un logiciel spécifique conçu par l'UFJT. J'ai réalisé, en prenant mes fonctions, toute l'importance de mieux connaître la population reçue et d'exploiter ces statistiques. J'ai donc mis en place l'informatisation des dossiers d'admission en adoptant une démarche progressive pour être sûr de l'exactitude des renseignements. Ces statistiques portent, d'une part sur la population à son entrée et d'autre part sur la population quittant le foyer.

1.3.1 Les jeunes reçus et accueillis

Le terme « jeunes reçus » concerne les personnes reçues par les services d'accueil du foyer que leur demande d'hébergement ait abouti ou non. D'autre part, les « jeunes accueillis », quant à eux, ont bénéficié des services du foyer.

→ Nombre de jeunes ayant formulé une demande d'admission au FJT durant l'année 1999

Sont comptabilisées ici :

- les demandes ayant abouti à une entrée
- les demandes annulées du fait du demandeur
- les demandes n'ayant pu être satisfaites pour cause de critères d'âge, de disponibilité, de ressources et de non-confirmation après le premier contact.

Nombre de jeunes reçus

1999	Femmes	Hommes	TOTAL
Demandes abouties	90	181	271
Demandes annulées	18	21	39
Demandes non satisfaites	113	196	309
TOTAL	221	398	619

619 personnes (64 % d'hommes, 36 % de femmes) sont donc passées par les services d'accueil du FJT nécessitant une grande disponibilité de notre part. En effet les entretiens préalables à l'admission, qu'ils soient in situ ou téléphoniques, réclament d'examiner attentivement la problématique du demandeur, de donner des informations complètes sur la gamme de logements, ses tarifs, l'objet de notre association, quelquefois de proposer une visite d'établissement sans omettre, pour les jeunes repérés en difficulté, d'ébaucher des objectifs d'accompagnement social. On peut également ajouter à cela tout le travail d'orientation ou de réorientation des jeunes ne connaissant absolument pas l'agglomération. Tout ceci démontre que l'accueil des demandeurs comme des nouveaux arrivants réclame énormément de temps et de disponibilité.

Evolution des demandes non satisfaites (en nombre)

<i>1993</i>	<i>1994</i>	<i>1995</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>
174	214	252	266	309

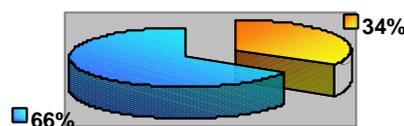
Malgré une augmentation de capacité, les demandes non satisfaites sont en constante augmentation. De plus, ne sont prises en compte que les demandes formulées expressément, toutes les demandes de renseignements téléphoniques sont exclues.

1.3.2 Les entrées durant l'année 1999

<i>1997</i>		<i>1998</i>		<i>1999</i>	
Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
295	179	273	164	292	147
474		437		439	

On peut noter une certaine stabilité entre 1998 et 1999, l'année 1997 étant marquée par l'ouverture des 37 logements de la résidence sociale Molière.

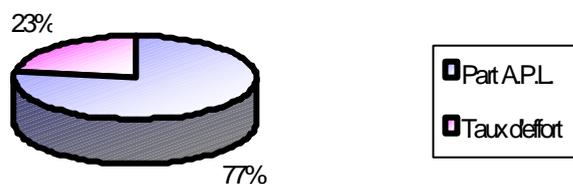
En 1999, année où le gouvernement a institué la parité dans la vie politique, le déséquilibre se creuse entre les femmes et les hommes rejoignant les statistiques régionales de l'UFJT pour 1998 (67 % contre 33 %)



Ressources des jeunes accueillis

La seule source de renseignements fiable concernant les ressources des résidants est le **montant annuel déclaré dans le dossier APL** des jeunes concernant l'année N-1. Celui-ci détermine le montant de l'allocation versée au foyer et constitue un critère d'entrée en logement social.

LOYER MOYEN EN FOYER (y compris logements extérieurs)	1.580 Francs
MONTANT MOYEN APL VERSEE AU RESIDANT :	1.225 Francs



Le taux d'effort est de 23 % seulement. Ce montant d'aide correspond à des ressources de 30.000 F annuelles soit 2500 F mensuelles et cela pour 70 % de résidants.

Les principales raisons expliquant qu'un jeune ne bénéficie pas de l'A.P.L. sont :

- 1) les parents bénéficient déjà de prestations
- 2) les jeunes bénéficient déjà de prestations (double domicile)
- 3) les jeunes effectuent des séjours trop courts (<1mois)
- 4) des jeunes n'ayant pas de ressources sur l'année de référence sont exclus par la méthode de l'évaluation forfaitaire.
- 5) les jeunes sont déjà pris en charge par des institutions éducatives.

Nombre de jeunes entrés entre le 1 janvier et le 31 décembre : **271**

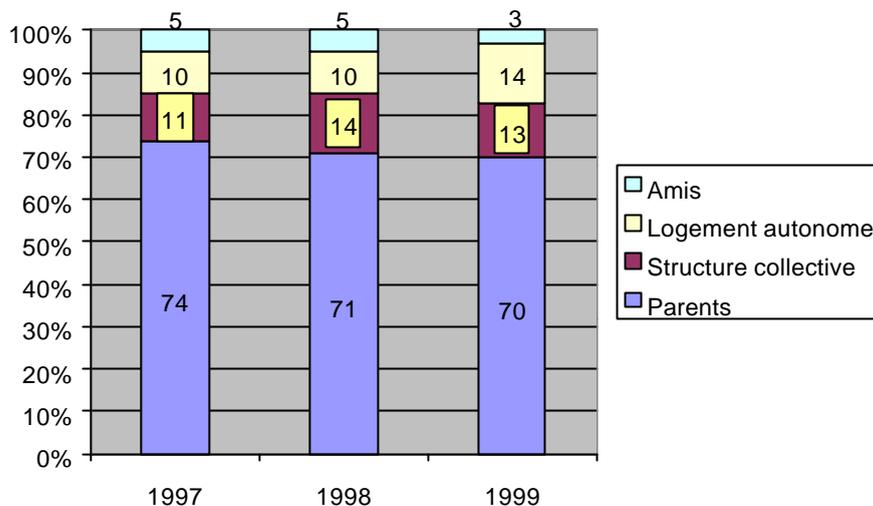
Mode d'habitation
antérieure à l'entrée (en
pourcentage)

La provenance du
domicile parental baisse
de façon régulière au
profit du logement
autonome.

Les résidants possédant
un logement autonome
peuvent rencontrer

certaines difficultés liées à cette mobilité : mutation tardive du dossier CAF, délai de préavis
pour mutation non respecté, double loyer pour les travailleurs à contrat précaire ne souhaitant
pas laisser leur logement d'origine.

Enfin, pour un certain nombre d'entre eux cette perte de logement indique le processus d'une
exclusion qui a dû commencer en amont par la perte d'un emploi.



Motivations d'entrée (en pourcentage)

Motivations d'entrée	1997	1998	1999
Pour occuper un emploi	Statistiques	58	56
Pour un stage de formation professionnelle		25	24
Pour des études	Non	7	7
Rupture familiale		10	13
TOTAL	Traitées	100 %	100 %

Les résidants d'un FJT déclarent venir pour des raisons professionnelles ou d'études (87 %)
Cependant les motivations sont bien souvent multiples et combinées, la rupture familiale

consommée ne se déclare ou ne se découvre fréquemment qu'après l'admission. De plus, nous rencontrons souvent des résidants anticipant un éloignement familial programmé et qui motivent leur demande par une nécessaire prise d'autonomie. Enfin, il faut prendre en considération le phénomène de décohabitation dû à la séparation des jeunes couples qui est rarement annoncée lors de l'entrée.

Placement institutionnel

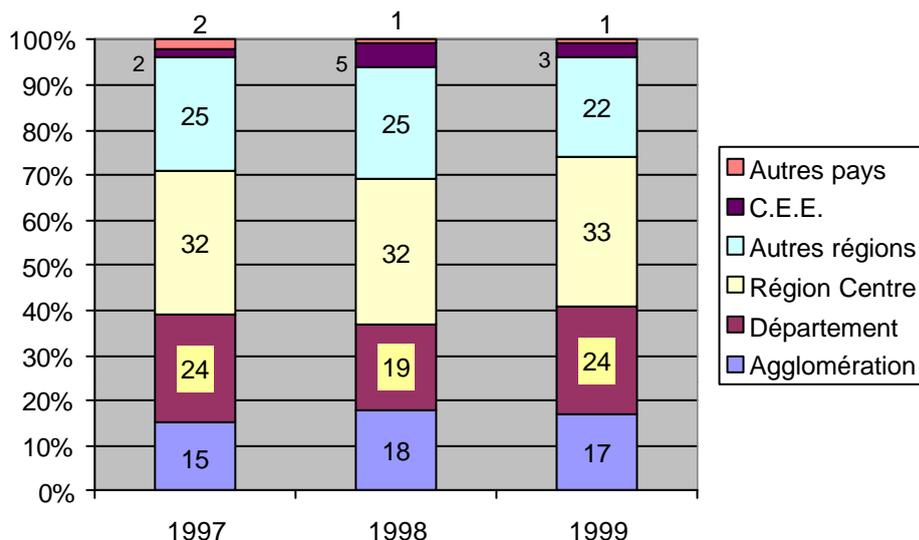
Année	Femmes	Hommes	%
1998	14	19	13
1999	18	26	16

Cette augmentation est due principalement à une politique d'accueil en adéquation avec les moyens humains dévolus au suivi des jeunes de provenance institutionnelle. Cette hausse touche principalement les jeunes en provenance d'institutions médico-sociales. De plus, les 13 % de jeunes accueillis en 1998 sont, de façon majoritaire, toujours résidants au FJT. En effet, l'accession à un logement autonome pour ces jeunes nécessite un accompagnement personnalisé inscrit dans la durée.

Origine

géographique (en pourcentage)

Bien que ces chiffres soient plutôt stables, ils confirment la tendance lourde de ces dernières années qui consiste en un rapprochement résidentiel des jeunes

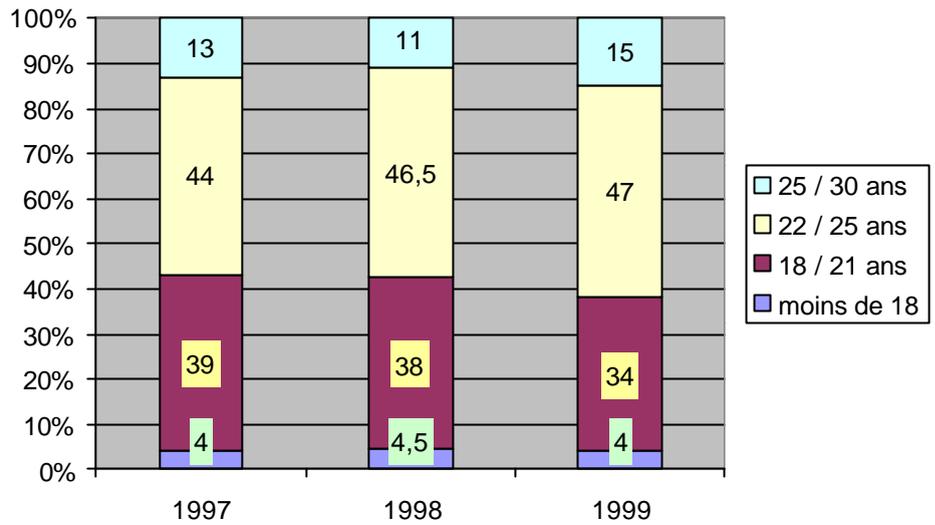


par rapport au FJT Ce phénomène indique qu'il y a un changement de population qui entre au foyer et dont la motivation n'est plus en rapport avec la mobilité professionnelle.

Age des résidents

(en pourcentage)

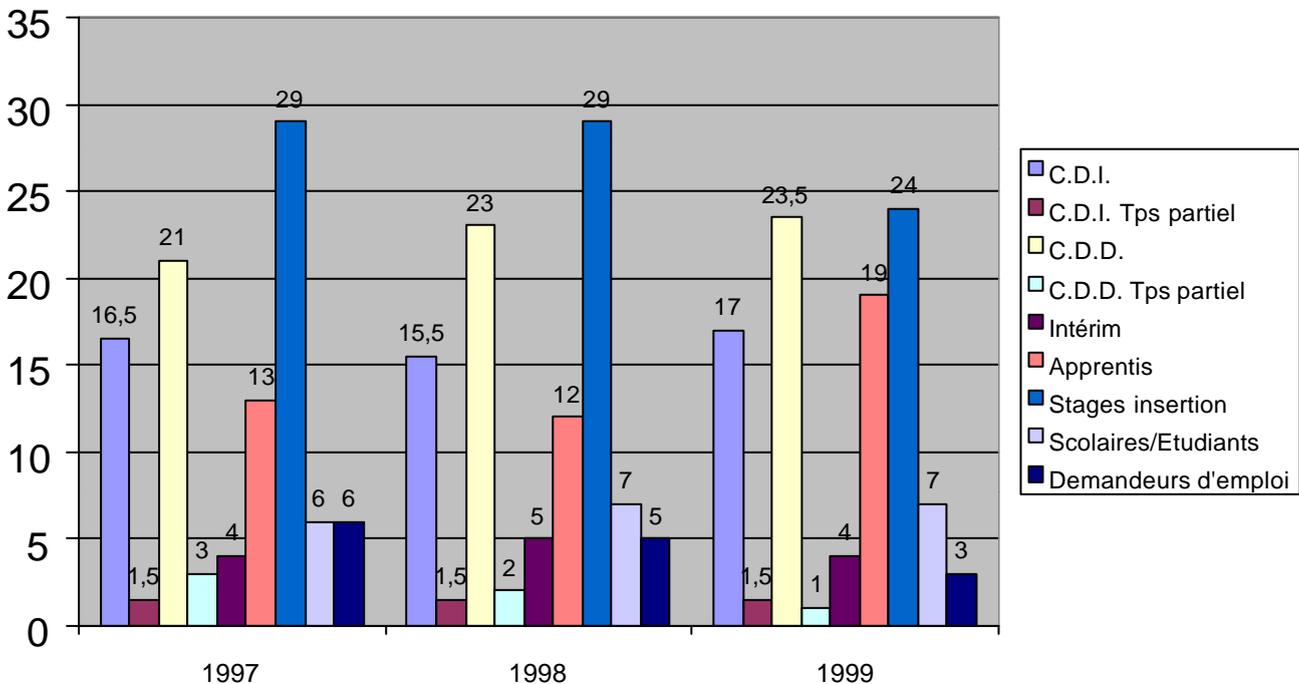
On perçoit d'une part une certaine stabilité et d'autre part un lent et profond mouvement vers un vieillissement des populations accueillies.



En effet, depuis 1990 la proportion des 16/21 ans et des 22/26 ans est relativement stable (1990 : 44 / 47 %, 1993 : 40 / 50 %, 1995 : 43 / 48 %, 1998 : 42,5 / 46,5 %) Nous arrivons également (après une période de hausse de 96 à 97) à une certaine stabilité des moins de 18 ans concernant les scolaires de l'A.S.E (aide sociale à l'enfance) et les apprentis.

Statuts socioprofessionnels des jeunes entrés au cours des années 1997, 1998, 1999

(en pourcentage)



cf. page 33

1.3.3 Les sorties durant l'année 1999

Le nombre de jeunes qui ont quitté le foyer est de 267

Durée des séjours (en pourcentage)

Durée des séjours	1997	1998	1999
1 mois et moins	16	16	22
entre 1 et 3 mois	30	30	26
entre 3 et 6 mois	20	19	15
entre 6 mois et 1 an	18	17	18
supérieur à 1 an	16	18	19
TOTAL	100 %	100 %	100 %

L'augmentation du nombre d'entrées, et de sorties indique une accélération du taux de rotation et un rétrécissement de la durée des séjours (48 % des séjours de moins de 3 mois contre 46 % en 1997) Cela peut s'expliquer par le fait que les jeunes acceptent en dernier recours une chambre avec sanitaires collectifs (située dans la tour) mais partent rapidement ; l'autre raison est bien entendue la précarité des situations socioprofessionnelles.

Le paradoxe est que les séjours de plus de 6 mois augmentent légèrement (34 % en 97, 35% en 98 et 37 % en 99) et représentent les jeunes ne trouvant pas d'autre logement sur l'agglomération pour des raisons essentiellement financières.

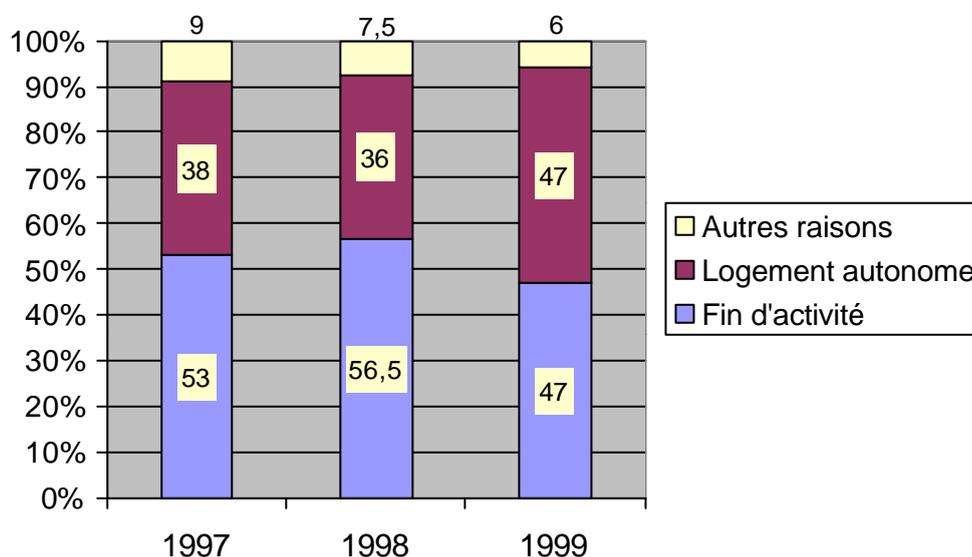
Changement intervenu durant le séjour

Résidents partis Entre le 01/01 et le 31/12	1998		1999	
Nombre de jeunes ayant 1 ou + changements de situation socio-prof.	99	39 %	95	41 %
Nombre de jeunes ayant connu 1 ou + périodes de chômage durant le séjour	92	36 %	72	37 %
TOTAL				

Ces statistiques sont tributaires du soin apporté à la collecte d'informations et à la capacité de l'équipe à appréhender les changements vécus par les résidents. On peut affirmer que ces chiffres sous-estiment une réalité où les jeunes connaissent des situations fluctuantes, marquées par des changements d'activité, des périodes de chômage.

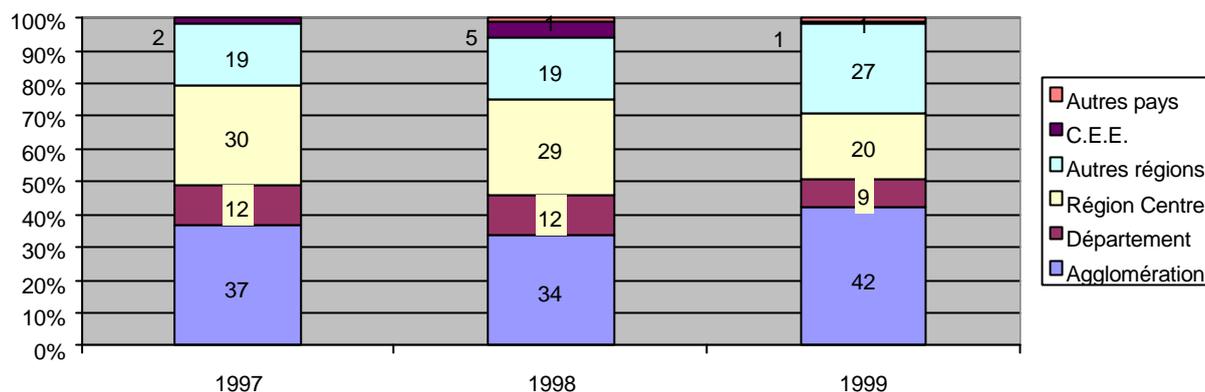
Motivations de départ (en pourcentage)

Pour la première fois la première motivation de départ n'est plus la fin d'activité mais recouvre également le besoin d'occuper un



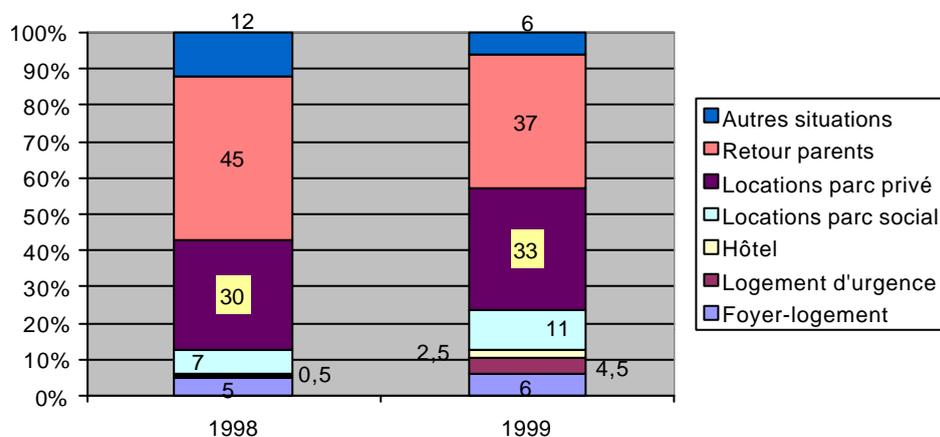
logement autonome. Ainsi, le foyer joue bien son rôle de partenaire de l'autonomisation des jeunes par le logement.

Destination du lieu de résidence lors du départ (en pourcentage)



Cette accession au logement autonome se fait principalement au sein de l'agglomération qui devient le lieu de résidence privilégié. Ainsi 51 % des jeunes résident à leur départ dans le département alors que 33 % en sont originaires, 42 % dans l'agglomération contre 17 %

Nature du logement à la sortie des résidants (en pourcentage)



Les situations de retour chez les parents ne sont plus majoritaires, en revanche la location de logement dans le parc social ou privé devient une norme recoupant ainsi les statistiques sur les motivations de départ. Les statistiques concernant le retour des jeunes chez leurs parents sont à croiser avec la rubrique des 47 % de fin d'activité. C'est donc pour eux une solution d'attente.

1.3.4 L'émergence de grandes tendances

L'analyse des données concernant la typologie des publics accueillis ces dernières années permet d'identifier de grandes tendances :

- une remontée du nombre des jeunes accueillis en CDI (Contrat à durée indéterminée) peut indiquer un effet du retour de la croissance en matière d'emploi ; cependant cet effet doit être relativisé car la chute des CDI est régulière dans son ensemble depuis des années (en 1993 : 25,3 %) ;
- de fait, les FJT accueillent beaucoup de jeunes en possession d'un CDD (Contrat de travail à durée déterminée) Cela se vérifie une nouvelle fois et tend à se stabiliser après une augmentation de 1994 à 1997 ;
- les jeunes entrés au foyer en tant qu'intérimaires sont, soit des jeunes de l'agglomération en rupture, soit des jeunes qualifiés, techniciens en mobilité géographique en mission de longue durée. Cependant, nombre de résidents présents connaissent, durant leur séjour, des périodes de travail intérimaire notamment dans le secteur de l'industrie pharmaceutique ou agroalimentaire. La réalité de la prégnance du travail intérimaire chez les jeunes semble donc bien réelle et supérieure à ce que peuvent laisser entrevoir les statistiques saisies à l'entrée ;
- depuis des années se multiplient les contrats d'alternance centre de formation/entreprise. Le contrat d'apprentissage reste la référence et représente une des tendances lourdes de l'année ;
- le nombre de jeunes stagiaires de la formation professionnelle baisse, sans doute au détriment d'autres catégories d'acquisition de savoir professionnel comme l'apprentissage. En effet les deux catégories ajoutées montrent une certaine stabilité depuis des années (32 % en 97, 31 % en 98, 33 % en 99) ;
- depuis quelques années le taux d'étudiants accueillis, qui viennent majoritairement pour des périodes de stage en entreprise, est relativement stable ;
- le faible taux de demandeurs d'emploi laisse indiquer que les jeunes demandeurs d'emploi ne peuvent rentrer au FJT. En effet ces derniers ne sont pas, pour des raisons évidentes de coût, mobiles géographiquement. Cependant ce faible taux de demandeurs d'emploi à l'entrée au FJT est à mettre en parallèle avec le nombre de résidents ayant connu une période de chômage durant leur séjour (37 %).

L'analyse des statuts des jeunes entrés au foyer permet d'identifier et de quantifier trois types de trajectoires :

- 20 % sont en voie d'exclusion (sociale et/ou professionnelle)
- 20 % sont en mobilité géographique et professionnelle
- 60 % sont en voie d'insertion et peuvent rapidement ou dans un temps plus long basculer dans l'un des deux autres groupes.

La mobilité correspond à l'accueil traditionnel que les FJT faisaient des années 55 à 80, les jeunes en insertion correspondent aux années 80 à 90 et c'est seulement à partir des années 90 que certains foyers vont prendre en compte la trajectoire d'exclusion. Ces trois types de trajectoires sont à rapprocher des trois grandes typologies d'insertion que l'ONEVA (Observatoire national de l'entrée dans la vie active) a dégagées «deux grands types de trajectoire renvoient à des situations extrêmes opposées : d'un côté les jeunes qui s'insèrent vite et qui conservent leur emploi longtemps ; de l'autre les jeunes «dits » exclus de l'emploi. Entre les deux, une forte proportion de jeunes «en attente plus ou moins favorable » dont la trajectoire est instable et incertaine quant à son devenir. »¹

L'analyse de l'origine géographique vient abonder dans le sens d'un changement de population. En effet, chaque année, les jeunes en provenance de l'agglomération ou du département sont de plus en plus nombreux. Leur motivation première concerne la décohabitation et le désir d'autonomie.

Pour ce qui est de la situation des jeunes qui partent du FJT, je note qu'une tendance à prendre en compte est le fait que la population reçue cherche à s'installer de plus en plus sur l'agglomération orléanaise.

Quant au taux de rotation qui s'accélère, j'ai en fait plus de questions que de réponses. Est-ce le logement qui n'est pas satisfaisant ? La vie collective ? Ou la fin d'activité qui motive un retour chez les parents ? Il me faudra mettre en place des critères d'évaluation afin de comprendre ce phénomène et « il nous faut distinguer encore entre le *service déclaré*, qui constitue l'offre à laquelle s'engage l'établissement prestataire, le *service rendu*, qui représente la prestation effective, et le *service attendu*, qui est la réponse souhaitée par le bénéficiaire. »² Ce diagnostic est un des éléments essentiels de la démarche projet que je mets en place.

¹ DRANCOURT Chantal et ROULLEAU-BERGER Laurence, *L'insertion des jeunes en France*, PUF, 1998, p. 36.

² LOUBAT Jean-René, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Dunot 1997, p. 86.

1.4 Les actions socio-éducatives

1.4.1 L'accueil comprend :

- les critères d'entrée
- la motivation des demandes
- la transmission d'informations et l'orientation
- l'accueil à proprement parler du nouveau résidant

Les critères d'entrée

Les critères d'entrée sont déterminés par la convention APL, la circulaire DAS du 17/12/96 et la politique d'accueil du FJT.

→ La convention APL

C'est une convention tripartite signée entre le préfet, le propriétaire et le gestionnaire qui moyennant des aides à la construction ou à la rénovation et l'obligation d'un loyer encadré permet aux jeunes de bénéficier d'une aide financière pour régler leur loyer. Ces aides sont très importantes puisque qu'elles peuvent en foyer laisser seulement une somme de 185 F à la charge du jeune.

La convention désigne et définit le public accueilli comme suit :

« Cette résidence s'adresse à tout jeune en difficulté au sens de l'article premier de la loi n°90-449 du 31 mai 1990 et plus particulièrement les jeunes de 16 à 25 ans sans toutefois exclure les plus de 25 ans disposant de faibles ressources et dont la situation socioprofessionnelle et la solvabilité ne sont pas reconnues suffisantes par les bailleurs privés ou publics. Les ressources sont définies par les plafonds PLA ou PLATS (plafond locatif aidé ou plafond locatif très social) et doivent concerner au moins 75 % des résidants. Les situations des jeunes peuvent être :

- en mobilité géographique pour un accès à un emploi ou à une formation
- pour des jeunes qui pour des raisons diverses quittent le domicile des parents
- qui après un temps de vie commune se séparent
- des scolaires ou étudiants de familles modestes ne pouvant être accueillis par le CROUS.

L'accueil tiendra compte de la situation initiale et de la situation projetée sur l'ensemble des résidences conventionnées, le brassage devant jouer comme élément de socialisation. Le

parcours résidentiel s'accompagnant d'un parcours d'insertion, l'association devra justifier des mesures prises pour favoriser le relogement. »

→ La circulaire du 17 décembre 1996

Elle définit ainsi la politique d'accueil basée sur le brassage social entre jeunes et sur une ouverture prioritaire à ceux pour lesquels cet hébergement transitoire dans une structure bénéficiant d'un encadrement socio-éducatif apparaît particulièrement souhaitable.

Les périodes de transition entre la dépendance familiale et l'autonomie ayant tendance à s'allonger et à se multiplier impliquent l'accueil d'une population plus diversifiée.

- Jeunes travailleurs en situation de précarité ou non
- Jeunes demandeurs d'emploi
- Jeunes en situation de décohabitation ou de mobilité
- Jeunes en formation sous divers statuts (apprentissage, insertion)
- Jeunes couples
- Etudiants en rupture sociale et familiale.

Certains jeunes alternent ou cumulent ces situations.

→ La politique d'accueil du FJT

Ces multiples conventions, en fait, laissent peu de marge de manœuvre au niveau des critères d'admission. Par contre la responsabilité de chaque établissement s'exerce au niveau des proportions de jeunes qui vont être accueillis dans chaque catégorie.

Ces choix devraient être élaborés en fonction de la demande du public, de la demande des financeurs et surtout du projet de l'association. Quand j'ai pris la direction du FJT, j'ai mis en place une série de réunions avec l'équipe éducative pour expliciter ces critères d'admission et déterminer, en fonction du public, les différentes actions à mettre en place.

Le foyer étant, comme nous l'avons vu précédemment situé dans un bassin d'emploi très dynamique, pourrait vivre de ses prestations hôtelières. Cependant je fais le choix stratégique d'inscrire le FJT dans la mise en œuvre des politiques sociales notamment pour ce qui concerne la prévention et la lutte contre les exclusions en élaborant avec l'ensemble des composantes de l'association, un projet d'établissement qui répondra au défi de l'exclusion des jeunes. Cette orientation a été débattue avec le président du conseil d'administration.

motivation des demandes

En 1999, 619 demandes d'hébergement ont été formulées auprès du FJT, pour des motifs différents :

→ pour des raisons d'activité professionnelle sur l'agglomération

En effet, près des 2/3 des nouveaux contrats signés chaque année en France le sont pour des durées déterminées. Les jeunes salariés en mobilité professionnelle n'ont pas d'autres choix que d'occuper un logement provisoire pour des raisons de coût et de praticité en attendant une pérennisation de leur contrat ou une opportunité professionnelle leur permettant de retourner dans leur région d'origine.

D'autre part, les jeunes salariés en CDI attendent bien souvent que la période d'essai soit concluante avant d'engager une quelconque recherche en matière de logement.

Enfin, les salariés en alternance (Contrat d'apprentissage, de qualification) n'ont pas la latitude financière suffisante pour louer un appartement. Les structures d'hébergement des CFA (Centre de formation des apprentis) ne répondent que partiellement à leurs besoins (accueil sur la période de formation au CFA, fermeture le week-end)

Les stagiaires de la formation professionnelle rémunérés par les ASSEDIC dans le cadre d'une AFR (Allocation formation reclassement) peuvent bénéficier d'un soutien financier lié à leurs frais de déplacement, d'hébergement et de restauration favorisant ainsi leur accueil au foyer ;

→ pour des raisons de rupture (rupture parentale, décohabitation après séparation, expulsion de logement) ou de prise de distance et d'autonomie vis à vis des parents

Cette prise de distance est quelquefois négociée avec les parents afin d'anticiper sur une dégradation progressive des relations ou sur une rupture possible, quelquefois la rupture est brutale. Le foyer représente la solution dans ces deux cas de figure ;

→ pour une demande de placement de jeune instruite par une institution : foyer d'éducation spécialisée, centre de la PJJ (Protection judiciaire de la jeunesse), services de l'ASE, CHRS, CAT (Centre d'adaptation par le travail) etc.

Informations et orientations

Une première phase consiste à informer le jeune sur le foyer et son fonctionnement, les tarifs et la gamme de logements existants, à évaluer ses droits à l'APL et faire émerger son projet. Lorsque la demande ne peut être prise en compte, le jeune est dirigé vers les organismes adéquats :

- gestionnaires de résidences privées ou le CROUS pour le logement étudiant
- agences immobilières pour le logement privé
- hébergement hôtelier ou hébergement d'urgence suivant les ressources de la personne.

En cas de réponse positive, le dossier d'admission est constitué et la chambre réservée. Un accompagnement social peut être envisagé si nécessaire (Cf. annexe B). Il convient alors d'identifier avec le jeune ses besoins (financement du dépôt de garantie, aide à la gestion de son budget), de négocier avec lui des objectifs d'évolution qui donneront lieu à contractualisation et de prendre contact auprès des partenaires concernés notamment le CLLAJ (Comité local pour le logement des jeunes), la mission locale, les institutions éducatives et l'aide sociale à l'enfance.

Sur la base de 619 demandes d'hébergement formulées en 1999, on peut estimer que :

- 619 ont fait l'objet de transmission d'informations sur l'établissement et ses services
- 309 ont fait l'objet d'une réorientation
- 310 ont fait l'objet d'une réservation nécessitant un traitement administratif. Sur ces 310 demandes, 39 ont été annulées après la réservation et 44 ont fait l'objet d'une négociation et d'une signature de contrat d'accompagnement social préalablement à l'entrée.

Accueil du nouveau résidant

Il est possible de s'installer au foyer 24h/24 et 365 jours/an. En effet, la présence de veilleurs de nuit et de personnel de permanence les week-end et jours fériés nous permet de pouvoir assurer ce service apprécié. En effet, nombre de jeunes préfèrent emménager généralement le dimanche.

Un accueil réussi participe pleinement à la valorisation de l'image du foyer et à la réussite du séjour du jeune. D'une part, pour les nouveaux résidants, l'accueil lors de l'installation permet de démontrer que les FJT sont des lieux socialisants, dynamiques, qui brassent une population variée. D'autre part, le nouvel arrivant se trouve souvent dans une période qu'il considère comme charnière : prise de fonction dans un nouvel ou premier emploi, stage, changement de

région, abandon du domicile parental, rupture avec le(la) concubin(e) ... Il convient donc d'y consacrer du temps et une attention toute particulière.

Une fois le jeune arrivé, l'accueil administratif et socio-éducatif englobe le complément du dossier d'admission, le versement du dépôt de garantie, la signature du titre d'occupation et l'état des lieux contradictoires du logement, l'élaboration du contrat qui va déterminer les objectifs et les moyens à mettre en œuvre et enfin une aide à la constitution de la demande d'APL.

Enfin, le résidant est informé sur les actions socio-éducatives du foyer, sur l'agglomération et ses potentialités. Un guide d'accueil du nouveau résidant (édité par les résidants eux-mêmes en 1996) lui est donné ainsi que le guide pratique d'Orléans et un plan de la ville fourni par l'office de tourisme.

Durant l'année 1999, 271 résidants ont été accueillis de cette manière au FJT.

1.4.2 L'animation socio-éducative

La prise en compte du temps libre représente un enjeu éducatif, social et culturel. Il est à la fois facteur de cohésion sociale et espace de pratiques. Il favorise les rencontres multiples, les expériences par la découverte de techniques, de spectacles et de pratiques sportives.

La fonction de l'animation collective au foyer est donc essentielle en ce qu'elle facilite le brassage des publics et l'insertion sociale de jeunes aux profils socioculturels et socioprofessionnels diversifiés.

Elle va permettre de fait :

- à l'équipe éducative : d'affiner sa perception du jeune en observant son évolution et sa place dans le groupe ; d'identifier ses capacités d'être à l'écoute d'éventuelles demandes
- au jeune : de développer des relations sociales, d'être valorisé en participant à une action collective, d'être associé au choix et à la mise en œuvre d'une activité, d'être sensibilisé à une nouvelle pratique...

Ainsi, impulser et favoriser l'implication des résidants dans la vie collective du foyer participe d'une insertion sociale des jeunes accueillis et de la volonté de ne pas réduire le foyer à un service d'hébergement et de restauration.

Les espaces collectifs

Identifiés tels qu'ils le sont actuellement (salle TV / cafétéria / salle détente / salle ping-pong), ces espaces sont des outils structurels qui permettent de répondre aux objectifs de l'animation. Cependant, je pense qu'il est important de prendre en considération les éléments de dysfonctionnement afin d'adapter, d'exploiter et d'aménager les locaux de façon accueillante et fonctionnelle pour qu'ils répondent au plus près aux besoins et à l'évolution des demandes des usagers. (Cf. projet de réhabilitation p.72)

- La cafétéria : la tenue du bar par les résidents est une des formes concrètes d'implication des jeunes dans la vie collective. Le lieu, conçu à la fois pour se détendre, écouter de la musique, jouer au baby-foot, au billard et consommer, correspond à une réelle demande. Cet espace est aussi le lieu privilégié dans lequel se déroulent des soirées thématiques (concert d'accueil de rentrée, tournois divers, soirée Halloween, soirée crêpes, Karaoké...)
- L'animation s'appuie également sur d'autres outils comme la salle TV, la salle détente et la salle ping-pong.

Les activités

Ont pu se pratiquer durant l'année dans le cadre des objectifs définis plus haut :

- des activités sportives autour du football, badminton, basket, volley-ball, handball, tous les mercredis en lien avec le FJT Espace Colombier
- des soirées internes au foyer, découverte de produits régionaux, repas à thème pour Noël suivi d'un spectacle de théâtre, soirée karaoké
- des sorties, karting, roller, bowling, canoë...
- un week-end ski à Super-Besse par exemple.

Le foyer participe aux activités payantes à hauteur de 50 % environ, l'implication financière des résidents faisant partie du processus de responsabilisation et de prise en charge de leur temps de loisirs.

Des outils d'information et de communication

Il est essentiel que chaque résident puisse trouver les outils nécessaires à l'organisation de son temps libre afin de s'approprier et de pouvoir agir sur son environnement.

Des informations pratiques sur la vie socioculturelle dans l'agglomération (loisirs, concerts, spectacles...) sont diffusées par le biais d'un affichage sur des grilles situées dans le hall

d'entrée. Un panneau est réservé à l'animation (on y trouve les comptes-rendus de réunions d'animation, le planning d'activités, le règlement intérieur, des infos sur le parc informatique...)

La vente de tickets cinéma, patinoire, le prêt de jeux, de revues participent également à l'organisation du temps libre.

Enfin nous travaillons au développement d'actions visant à favoriser l'accès aux NTIC (Nouvelles technologies de l'information et de la communication)

1.4.3 Le Conseil d'Établissement

« Il s'agit d'une approche dans laquelle l'utilisateur n'est plus seulement bénéficiaire, mais acteur direct du projet d'établissement et de son projet individuel, par le biais du conseil d'établissement (...) Cette démarche donne lieu à des stratégies de communication qui place l'établissement dans une politique de relations permanentes avec les usagers. »¹

Vouloir que les jeunes puissent jouer pleinement leur rôle d'acteurs sociaux signifie leur permettre d'être partie prenante des différentes instances de fonctionnement du foyer.

C'est l'objectif visé par le CE (Conseil d'établissement) institué par le décret n°91-1415 du 31 décembre 1991 ; organe de communication entre les résidents et le personnel, entre les résidents eux-mêmes et entre résidents et administrateurs du foyer.

C'est une instance consultative qui donne son avis et fait des propositions sur toute question intéressant le fonctionnement de l'établissement :

- organisation intérieure et vie quotidienne de l'établissement
- activités de l'établissement
- règlement intérieur relatif au fonctionnement
- ensemble des projets de travaux et d'équipement
- affectation des locaux collectifs.

Le CE peut proposer, mais ne peut imposer, une décision concernant la vie et le fonctionnement de l'établissement. Il doit être informé des suites données aux propositions qu'il a émises.

¹ LEFEVRE Patrick, *Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, p.157.

Aussi, la participation des résidants et, plus largement, des adhérents aux différentes instances de fonctionnement, leur permet de prendre part à l'organisation et à la gestion de la vie collective, de s'informer sur la vie du foyer.

Pour une plus grande souplesse interne, une commission d'animation de ce CE se réunit environ toutes les trois semaines et a surtout vocation à établir le planning d'animation.

La commission d'animation vise à responsabiliser les résidants dans la prise en charge organisationnelle mais aussi financière de leurs temps de loisirs. L'animateur apporte un soutien logistique et veille à la cohérence des propositions.

Les thèmes abordés en réunion tournent autour de l'animation collective et plus globalement de l'organisation de la vie du FJT. C'est sur des questions comme la restauration et l'hébergement, qui nécessitent une plus large concertation que le CE a pu être consulté et le sera chaque fois que nécessaire.

Cinq jeunes de cette instance sont membres du conseil d'administration avec voix délibératives.

1.4.4 L'accompagnement social individualisé

Ce n'est qu'en 1997 que le directeur précédent, sans vouloir spécialiser le FJT dans le domaine de l'inadaptation sociale, a senti la nécessité d'adapter la mission du foyer en fonction de la réalité sociale des jeunes.

En acceptant de gérer une résidence sociale agréée FJT et en embauchant un éducateur spécialisé plutôt qu'un animateur, le « projet implicite » du foyer a commencé à prendre en compte le problème de l'exclusion des jeunes.

L'action socio-éducative traditionnelle s'est vue dotée de deux objectifs supplémentaires depuis cette année là : d'une part, rendre un certain nombre de services (aide à la recherche d'emploi, aides administratives, aides financières, informations diverses etc.) et d'autre part, entreprendre un travail de soutien et d'écoute auprès de jeunes en situation d'échec pour leur redonner confiance en eux.

Le suivi éducatif

Les difficultés que certains jeunes rencontrent dans leur démarche d'insertion sociale et professionnelle sont autant de freins à la réussite ou au maintien dans leur parcours. Elles sont bien souvent matérielles et financières, c'est souvent sur ces points que vont être sollicités nos partenaires dans le cadre des dispositifs de prévention.

Cependant, d'autres problématiques se cumulent à celle-ci dans certaines situations : santé, absence de couverture sociale, rupture familiale, difficultés relationnelles, parcours institutionnel, chômage, endettement, difficultés psychologiques...

Dès lors, il est primordial que le jeune soit guidé et suivi par une personne référente dans un cadre contractuel qui prend la forme d'un contrat d'accompagnement social individualisé.

Rappelons que sur 271 entrées, 44 ont fait l'objet d'une négociation et d'une signature de contrat d'accompagnement social préalablement à l'entrée. Accueillir un jeune en foyer signifie le prendre en compte dans sa globalité, c'est ce vers quoi tend l'accompagnement social.

Une fois l'admission établie, il est essentiel de suivre la construction du parcours du jeune. Cela se formalise au travers d'entretiens individuels réguliers qui permettent, grâce à un travail d'écoute, de dégager avec le jeune des solutions pour l'élaboration de son parcours en tenant compte de sa situation, de ses aspirations, des dispositifs existants afin de formuler des propositions adaptées, d'éclairer ses choix et d'arrêter avec lui les ajustements nécessaires pour atteindre les objectifs fixés au départ.

Je note enfin une certaine aggravation des situations des jeunes demandeurs qui nécessiteraient un suivi et un accompagnement social individualisé. Malgré mon engagement pour accueillir davantage de jeunes en difficultés, l'équipe n'a malheureusement pas le temps matériel suffisant pour assurer ces suivis en maintenant le fonctionnement actuel.

Les interventions éducatives

Pour de nombreux jeunes, les interventions éducatives s'opèrent de façon ponctuelle ; c'est à dire que le personnel éducatif est amené à intervenir en direction de l'ensemble des résidents du foyer et pas seulement des signataires d'un contrat d'accompagnement social. Cependant ces interventions, même menées de façon ponctuelle pour un résident se répètent et constituent dans leur ensemble un travail éducatif d'envergure qui s'articule autour des axes suivants :

→ l'emploi

S'il y a lieu des aides à la réalisation d'un CV (Curriculum vitae), d'une lettre de motivation peuvent être apportées aux personnes en recherche d'emploi ainsi qu'un accompagnement à la consultation d'outils de recherche comme la revue «rebondir », sites de l'ANPE (Agence nationale pour l'emploi) sur Internet et une orientation vers les organismes compétents de formation et de bilans professionnels ;

→ les démarches administratives

Les jeunes peuvent bénéficier d'aide aux déclarations d'impôts, à la demande de constitution d'une demande d'APL et sont dirigés vers les services administratifs compétents ;

→ il en est de même avec le suivi financier qui s'articule autour de trois axes :

- aide à la gestion de budget
- instruction des demandes FAJ (Fonds d'aide aux jeunes), FSL (Fonds solidarité logement), CIL (Comité interprofessionnel du logement)
- inscription dans le cadre de la convention de « solvabilisation » (cf. p. 68.) ;

→ le suivi relationnel

Il consiste en une écoute et une prise en compte de la situation individuelle de chacun avec, si nécessaire, une orientation vers les services compétents (psychologue...) ;

→ l'accès au logement

Il s'agit d'accompagner le jeune dans la constitution de demande de logement social, de l'informer sur les droits et les devoirs du locataire (bail, assurance...), de l'orienter vers les partenaires (CLLAJ...), et d'effectuer à l'aide d'un service spécifique sur Minitel une simulation de ce que pourrait être le montant de l'APL en fonction de différents loyers ;

→ le règlement intérieur

Ce dernier est un cadre de référence qu'il peut être nécessaire de rappeler pour réguler des problèmes de comportement dans la collectivité ;

→ le soutien et l'écoute

Au travers d'entretiens plus ou moins formels, l'éducateur essaye de favoriser la prise de conscience du jeune de sa situation par une relation d'aide et d'échange qui va lui permettre d'aborder l'avenir dans de meilleures conditions.

1.5 Constats : Les difficultés d'adaptation du FJT

« L'adaptation permanente des moyens aux évolutions de l'environnement place le changement au cœur de la vie d'une organisation. Transformations et ruptures mettent constamment à l'épreuve nos pratiques quotidiennes, notre conception de l'organisation et jusqu'à notre perception du secteur social et médico-social. »¹

¹ MIRAMON Jean Marie, *Manager le changement dans l'action sociale*, Rennes, ENSP, 1996, p. 81.

1.5.1 Une conception de l'animation socio-éducative inadaptée

Il existe une contradiction entre la contrainte qui motive l'entrée du jeune et la volonté des équipes éducatives de requérir son engagement dans des activités et dans la vie du foyer.

Effectivement la « conception du loisir éducatif en FJT est basée sur le refus du loisir passif, de la consommation et sur la nécessité de la participation. Le loisir est avant tout, dans cette conception d'auto éducation considéré comme un support éducatif qui doit impulser une prise de responsabilité. »¹

Le bénéfice du loisir suppose ainsi de la part du résidant une implication sur une durée relativement longue. Concrètement il doit prendre en charge l'organisation des activités et en assumer la responsabilité (ouverture des salles, information, responsabilité du matériel...) en lien avec l'animateur. Or, aujourd'hui, il faut reconnaître que dans l'ensemble les jeunes travailleurs désirent d'abord bénéficier d'une détente sans conditions. Même si les activités sont attrayantes, l'obligation de participer joue un rôle dissuasif. Cette conception est aussi en complet décalage avec la situation d'une majorité de jeunes qui vit à l'heure actuelle dans une grande précarité, ne se projette pas dans l'avenir et par conséquent refuse tout engagement.

Si l'équipe d'animation ne souhaite pas jouer le rôle d'organisateur au nom de l'indispensable initiative des résidants, il ne se passe plus rien. On aboutit au paradoxe qui veut que le loisir perde de sa valeur récréative pour n'être plus qu'une obligation.

Le foyer de par sa nature est associé, dans l'esprit des jeunes, à une quotidienneté liée à des fonctions primaires (manger, dormir) et à une activité contrainte (le travail) Dans ces conditions le loisir, la détente, signifient échapper à cette quotidienneté donc sortir du foyer.

1.5.2 Des règles collectives trop rigides

« Ce n'est plus tant l'utilisateur qui est incorporé dans un établissement dont il doit épouser les règles de vie, qu'une équipe institutionnalisée qui se met au service de l'utilisateur en lui proposant une prestation adaptée à sa situation. »²

¹ GALLAND Olivier, LOUIS Marie-Victoire, *Jeunes en transit, l'aventure ambiguë des FJT*, éditions ouvrières, p. 159.

² LOUBAT Jean-René, *Elaborer un projet d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, p. 64.

La relative fermeture du foyer vers l'extérieur est perçue par certains jeunes comme une contrainte. Le FJT ne les autorise pas, par exemple, à recevoir leurs amis pour deux raisons essentielles :

- l'organisation de l'espace n'est pas adaptée aux réunions de petits groupes. Il n'existe pas d'espace entre la chambre trop petite pour recevoir et les grandes salles communes. En fait il n'existe pas de lieu sans affectation précise et qui soit à la libre disposition des résidents ;
- le foyer n'assume pas toujours le risque d'une perturbation de la vie quotidienne ou d'une détérioration du matériel pour une amélioration du climat du foyer et des possibilités de loisirs des résidents.

Les foyers sont des lieux où s'exercent encore certaines formes de contrôle ou de surveillance. Le foyer des Acacias n'échappe pas à cette règle.

Il est bien évident que les résidents les plus autonomes, les mieux insérés, les plus âgés, ceux qui ont une utilisation instrumentale du FJT perçoivent ces diverses réglementations qui limitent la libre circulation comme des restrictions injustifiées et désuètes.

Il s'avère donc que le fonctionnement du foyer est inadapté aux attentes de ces résidents sauf à répondre à une demande ponctuelle d'hébergement de courte durée qui en elle-même est appréciée. Mais la situation est plus tendue lorsque les jeunes travailleurs ayant ce type d'utilisation sont contraints de rester plus longtemps dans un foyer qui n'assouplit pas ses règles. Par contre, ils attendent de la direction qu'elle maintienne à l'intérieur du foyer le calme et la tranquillité nécessaire à leur vie personnelle.

Le temps du jeune adulte, quittant sa famille, que le foyer voulait éducatif car lié à l'isolement et à l'éloignement familial n'est plus considéré comme un temps où doit s'exercer la tutelle des adultes. La vie juvénile expérimente l'autonomie, se "replie" sur la sphère du privé et s'éloigne de la conception prévalant au foyer.

1.5.3 Une difficile mixité sociale

Parce qu'il offre un hébergement, le FJT est un lieu de vie où se nouent des relations sociales. Cette vie collective sous-tend le projet pédagogique qui doit favoriser la future insertion des jeunes dans les structures sociales de base : la famille et la collectivité.

Ainsi pour ceux qui ont la plus forte demande de socialisation, le FJT est le lieu de rencontres, de formation de couples... Ces relations se construisent sur la base de regroupements par affinités, appartenance à des groupes sociaux ou raciaux, ou statuts (scolaires, jeunes d'un

CAT, venant d'un même organisme...) Ces regroupements, ces clans, lorsqu'ils ne sont pas pris en compte dans un projet commun peuvent avoir un caractère explosif.

Lorsque les équipes éducatives n'ont pas la possibilité ou la volonté de répondre au cas par cas aux demandes qui s'expriment et se réfugient sans explications véritables derrière la règle ou la contrainte, de forts risques d'explosion existent. Les actions d'insertion sociale demandent une forte implication car il s'agit de formes de soutien individualisé. Il faut être en mesure de satisfaire un ensemble de demandes qui forment un tout et qui ont trait à l'orientation de la personne voire à la construction de son identité, qui reste souvent floue.

En réalité le brassage social pose donc quelques problèmes : mépris de quelques-uns, jalousie, sentiment d'infériorité, violence, la cohabitation ne va pas de soi. L'organisation de la vie collective peut corriger cela afin que cette cohabitation ait une valeur éducative en incitant les jeunes les mieux intégrés à faire preuve de tolérance et de compréhension tout en donnant aux autres, plus en marge, l'envie de faire et le dynamisme qui leur manque. Il est toutefois indispensable de connaître ses limites et de refuser certains cas particulièrement difficiles qui ne pourraient s'adapter à la vie collective du foyer (jeune toxicomane trop ancré dans sa pratique, jeune issu d'une bande qui viendrait sévir à l'intérieur de la structure...) Ces situations sont difficiles à déceler lors d'un accueil. Il vaut mieux que ce soit en équipe que la décision d'accueillir tel ou tel jeune soit prise.

Une plus grande ouverture du foyer crée des tensions au sein d'une population davantage hétérogène mais j'estime que ce choix "risqué" est toujours préférable à la ségrégation de certains jeunes dans une institution ghetto.

Cette confrontation, qui peut s'exercer dans un cadre bien délimité (autorité de la direction et soutien de l'équipe éducative) permet un apprentissage de la vie sociale. Un équilibre doit être trouvé pour éviter les actes de délinquance (vols, rackets...) cependant je pense que l'on ne crée pas de l'autonomie avec de la dépendance.

Je pense que l'animation a pour objectif essentiel la création de liens sociaux et que le FJT doit passer d'une vocation à dominante culturelle à une vocation sociale. Il faut donc atténuer en partie notre vocation socioculturelle pour rendre d'abord un ensemble de services à une population en difficulté dans sa globalité. Accueillir cette population et l'aider dans le cadre d'un FJT suppose un projet d'établissement redéfini avec l'ensemble des composantes de l'association (CA, personnel, jeunes) pour répondre à ses besoins.

Deuxième partie

L'élaboration et la mise en œuvre du projet d'établissement participant à la prévention de l'exclusion

« Le projet d'établissement est une élaboration dynamique des objectifs d'action sociale et médico-sociale fixés par une institution au regard de sa philosophie, de ses missions, et de ses choix stratégiques, pour répondre le mieux possible aux besoins des usagers (...) »¹

2.1 L'exclusion de la jeunesse

2.1.1 L'histoire d'un concept

En France, l'exclusion est devenue une notion familière tant il en est question dans les commentaires de l'actualité. Chaque période de mutations est caractérisée par un paradigme sociétal. Le XIXe siècle a été caractérisé par le paupérisme. Ces deux notions, le paupérisme et l'exclusion, renvoient « comme le rappelle Robert Castel à la précarité de l'emploi, à l'absence de qualification, au chômage, à l'incertitude de l'avenir (Castel, 1995) »²

La notion d'exclus se réfère au livre de René Lenoir³ publié en 1974, mais aussi à un ouvrage intitulé "l'exclusion sociale" publié dans la mouvance d'ADT-quart monde par un ami du Père Joseph Wrésinski. Le phénomène, à l'époque, reste marginal et fait référence à la notion d'inadaptation sociale. Puis la crise pétrolière eue comme conséquence de placer le problème du chômage au cœur des débats. Ensuite avec la publication du rapport de Bertrand Schwartz⁴ en 1981, le thème de l'insertion apparaît notamment en direction des jeunes. Le développement de la notion de précarité aboutit au phénomène que l'on appela ensuite "la nouvelle pauvreté". En 1988, la réponse sociale du gouvernement est la création du RMI (Revenu minimum d'insertion) Ce n'est donc qu'au début des années 90 que la notion d'exclusion s'impose. « Le RMI généralise la problématique de l'insertion. On ne fait plus la distinction entre une population apte au travail et celle qui ne pourrait pas travailler. Ce n'est pas un simple dispositif du droit à l'assistance mais un droit à l'insertion. »⁵

¹ LEFEVRE Patrick, *Guide de la fonction directeur d'établissement social*, Dunod, p. 151.

² PAUGAM Serge, *L'exclusion : l'état des savoirs*, Paris La Découverte, p. 8.

³ LENOIR René, *Les exclus, un français sur dix*, Paris, Le Seuil, 1974.

⁴ SCHWARTZ Bertrand, *L'insertion sociale et professionnelle des jeunes*, 1981.

⁵ CASTEL Robert, *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard. p. 429.

Rappelons que les jeunes de moins de 25 ans sont exclus du RMI. Les recherches notamment à partir d'une meilleure connaissance des bénéficiaires de ce dispositif, permirent de constater l'hétérogénéité des situations et leurs caractères évolutifs, « ce qui rendit possible une analyse des processus pouvant conduire de la précarité à l'exclusion au sens d'un cumul de handicaps et d'une rupture progressive des liens sociaux. »¹

Le paradigme de l'exclusion a remplacé celui des inégalités.

La notion d'exclusion cependant reste floue. Il n'y a pas de consensus de la part des chercheurs. Cette notion est souvent liée au lien social, au problème de la ségrégation spatiale, aux identités et pose la question de l'Etat providence.

Ce qui est important, ce n'est pas d'étudier l'exclusion dans l'absolu mais d'étudier les formes spécifiques qu'ont pris aujourd'hui les processus d'exclusions / inclusions pour les jeunes.

Toutes les enquêtes sur les individus privés d'emplois, chômeurs, retraités, assistés divers montrent que de fait le travail est resté le fondement de l'identité. La mutation de la société a engendré la multiplication des catégories administratives intermédiaires entre l'emploi permanent à durée indéterminée et le non-emploi. Cette augmentation des statuts caractérisés par la précarité ne cesse d'augmenter surtout pour les jeunes.

« On ne saurait ni les culpabiliser pour une situation de non-travail dont ils n'ont pas la responsabilité, ni tenter de les soigner ou de les réhabiliter en les plaçant dans une catégorie classique de l'aide sociale. La notion d'insertion désigne ce mode original d'intervention et se donne avec le contrat sa méthodologie d'intervention : construire un projet »²

Pour Jean-Pierre Hardy la notion d'insertion est corrélative de la notion d'exclusion. « Malgré la polysémie des termes “insertion et exclusion” ils s'imposent et tendent même à se substituer à l'ancienne opposition “dominants-dominés” » et encore le terme « “exclusion” est donc repris dans cet ouvrage avec le sens commun et générique qu'il vient d'acquérir(...) l'insertion étant le côté pile d'une même pièce qui aurait comme côté face l'exclusion. ” ».³

L'exclusion et l'action sociale

Cette dernière décennie a vu l'action sociale, comme toutes les politiques publiques, se déplacer vers les politiques de l'emploi.

¹ PAUGAM Serge, *L'exclusion : l'état des savoirs*, La Découverte, p. 14

² CASTEL Robert, *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard, p. 430.

³ HARDY Jean Pierre, *Guide de l'action sociale contre les exclusions*, Dunod, p. 2.

L'action sociale n'est pas synonyme de lutte contre les exclusions car ce n'est pas son objectif fondamental. Elle avait dans les années 1960 1970 pour mission essentielle de lutter contre les inégalités sociales en veillant à la promotion des classes salariées. Pendant cette période de plein emploi, l'action sociale, comme le travail social a visé la sphère hors travail : éducation des enfants, logement, accès aux droits. L'objectif était de faire recoller au peloton de la société de consommation les personnes hors normes.

Ainsi les FJT visaient autant les jeunes des classes populaires que les classes moyennes. Mais maintenant « il faut constater que l'action sociale est passée dans les faits de l'action sur l'inadaptation à l'action sur l'exclusion, de la réadaptation à l'insertion. »¹

L'action sociale est concomitamment préventive et réparatrice.

Elle concourt à mettre en place des mesures préventives visant à éviter des difficultés (psychologiques, sociales, économiques, etc.) ainsi qu'à aider des personnes, des groupes sociaux sur des territoires à surmonter ces difficultés.

- « L'action sociale est individuelle et réparatrice lorsqu'elle vise le retour consolidé des individus à une vie personnelle et sociale adaptée à leurs demandes et à leurs capacités.
- L'action sociale est collective et réparatrice lorsqu'elle vise à aider des groupes sociaux à redevenir des acteurs sociaux pris en compte.
- L'action sociale individuelle ou collective est préventive lorsqu'elle vise à éviter la dislocation des liens sociaux. »²

Il s'agit de reconstruire du lien social, de lutter contre l'exclusion des personnes, de faciliter ou d'accompagner les processus d'autonomisation des personnes.

Ces objectifs commencent à être mis en œuvre à travers les actions socio-éducatives qui se structurent autour de deux objectifs :

- par un travail de prévention : éviter l'exclusion des personnes en situation de précarité, l'action sociale assure un accompagnement social individualisé et développe une offre d'insertion afin de jouer un rôle déterminant dans la restructuration du lien social ;
- par un travail d'insertion ou de réinsertion : travailler avec les personnes en situation d'exclusion ; la multiplication d'activités peut redonner du sens puisque l'exclusion sociale se développe dans l'absence de relations sociales, de vie sociale et de rôle social.

¹ HARDY JP, *Guide de l'action sociale contre les exclusions*, Paris, Dunod, 1999, p. 12.

² Op.cit., *ibid.*

2.1.2 Les mutations et les processus menant à l'exclusion

« Le lien social ne se rompt pas d'un seul coup : tout comme une corde, le lien social est torsadé. Avant de céder, il s'effiloche et cède en matière d'emploi, de logement, de santé, de vie familiale, d'éducation. Si l'action sociale et le travail social n'arrivent pas à consolider les derniers liens qui tiennent, et à renouer ceux qui ont cédé, l'exclusion durable est au bout. »¹

L'accueil des populations scolaires ou étudiantes conduit à relativiser le label " FJT ". Mais ce sont surtout les difficultés professionnelles, qui se traduisent par des périodes de chômage et la précarité de l'emploi, qui font que l'on peut hésiter à appeler certains des " jeunes travailleurs " au sens que les foyers donnaient à ce terme il y a 20 ans. Ces changements de caractéristiques en termes de statut d'emploi des jeunes travailleurs entraînent inévitablement une réévaluation des missions du FJT.

Ceux-ci se concevaient au départ comme des relais, assurant un soutien temporaire aux jeunes qui se trouvaient dans une situation de transit social et géographique entre deux situations quasi stables (famille d'origine et école d'une part et famille de procréation et travail de l'autre) Les statistiques des FJT de 1960 à 1980 montrent qu'ils accueillait en grande majorité des ouvriers qualifiés et bien insérés. Cela traduit bien le fait que les FJT s'adressaient à une catégorie particulière de la classe ouvrière et qu'en dehors d'une minorité de foyers motivés par l'insertion socioprofessionnelle des plus défavorisés, la plupart des FJT destinaient leurs équipements à des jeunes travailleurs. Jeunes qui, de par leur position socioprofessionnelle étaient à même de répondre à cette vocation de promotion, de prise de responsabilité et d'engagement qui constituait (qui constitue ?) l'ambition du FJT.

« Or, le fait majeur est le bouleversement de ce schéma d'insertion dans le sens d'une incertitude sociale et économique grandissante de la période qui se situe entre l'enfance et l'âge adulte (allongement de la scolarité, développement de la précarité, des stages de formation, du chômage) Ainsi peut-on de moins en moins considérer cette période comme un simple transit puisque les points de départ et d'arrivée ne sont plus clairement identifiés. »²

Il s'agit plus généralement de l'entrée dans la vie adulte qui repousse à la fois le moment de l'entrée définitive dans la vie active, le moment du mariage et le moment de l'installation tout en maintenant une indépendance à l'égard de la famille d'origine sans renoncer à son soutien

¹ HARDY Jean Pierre, *Guide de l'action sociale contre les exclusions*, Paris, Dunod, 1999, p. 4.

² GALLAND Olivier, LOUIS Marie-Victoire, *Jeunes en transit, l'aventure ambiguë des FJT*, éditions ouvrières, 1984, p. 127.

ou à un éventuel retour (pour ceux pour qui cela est possible) La décohabitation ne se fait pas forcément en une fois ni à un moment choisi par les deux parties, c'est également vrai pour la vie en couple et cela se fait plus tard.

Les seuils (sortie école, entrée travail et sortie famille où l'on naît et entrée famille que l'on crée) se sont déplacés et décalés les uns des autres.

Deux catégories sont particulièrement touchées par une absence de perspective professionnelle au sortir de l'école : les jeunes d'origine ouvrière qui interrompent leurs études à la fin du premier cycle et les jeunes des classes moyennes qui ne poursuivent pas leurs études au-delà du second cycle général. « La forme d'exclusion la plus prégnante des sociétés contemporaines semble liée aux difficultés temporaires ou prolongées d'accès au marché du travail. Ce n'est pas la seule mais elle l'emporte par ses conséquences et son ampleur sur toutes les autres, à commencer par l'épreuve identitaire qu'elle impose. »¹

Aussi l'élément majeur de la socialisation qu'est l'identité professionnelle ne se constitue plus de la même manière. Cette identité professionnelle qui donne salaire, statut, légitimité, qui pèse sur toutes les pratiques économiques, sociales, culturelles et civiques, les jeunes n'y accèdent plus comme naguère de manière linéaire dans un temps relativement court et avec certitude.

« Ce que l'on quitte, c'est la classe ouvrière produite par la société industrielle avec une identité, une culture, des références, des organisations, des régulations. Ce que l'on a aujourd'hui, c'est la « galère » : « la galère a été définie comme l'expression, chez les jeunes issus des classes populaires, de la décomposition du système d'action de la société industrielle, de la rupture d'un mode d'intégration populaire traditionnel, de l'épuisement d'un acteur historique – le mouvement ouvrier – et enfin, du déblocage et de la transformation de certaines formes de participation et de mobilité » [Dubet, 1987]. »²

Un certain nombre, notamment les jeunes en situation d'exclusion, rentre dans la vie active en devant se structurer autour d'une absence d'activité professionnelle ou d'une identité professionnelle en pointillé « Plus que toute autre activité, le travail, par l'immersion dans un groupe confronté à un même champ de pratiques et de contraintes, constitue une socialisation secondaire des individus et demeure producteur d'identité (Dubar, 1991) »³ Le dispositif de

¹ DE QUEIROZ J.M., *Exclusion, identité et désaffection*, cité par PAUGAM Serge, dans *L'exclusion : l'état des savoirs*, La Découverte, p. 295.

² LAGREE Jean-Charles, *Marginalités juvéniles*, cité par PAUGAM Serge, dans *L'exclusion : l'état des savoirs*, La Découverte, p. 331.

³ DEMAZIERE Didier, *Chômage et dynamiques identitaires*, cité par PAUGAM Serge, dans *L'exclusion : l'état des savoirs*, La Découverte, p. 338.

protection sociale est confronté à l'apparition de situations de marginalisation sociale et professionnelle des jeunes de moins de 25 ans.

Cette période de latence qui s'ouvre pour certains au sortir de l'école, n'est pas exempte de difficultés puisqu'elle se vit sur le mode de la précarité. Mais si cette période peut aboutir à une exclusion durable, elle peut être aussi significative pour d'autres, de crises passagères appelant des réponses ponctuelles adaptées à leur intermittence.

La mission du FJT s'en trouve alors modifiée. Il ne s'agit plus d'accompagner une personne qui est en train d'acquérir son identité professionnelle ou qui vient de l'acquérir et donc de proposer un appoint à sa structuration sociale réalisée dans le cadre du travail. Il s'agit maintenant d'accompagner une personne pour qui l'accès à l'identité professionnelle semble soumis à l'incertitude et donc de proposer, non plus un appoint, mais un ensemble d'actions d'accompagnement jouant à la fois comme appui à un hypothétique accès à l'emploi et comme substitution au cadre du travail dans la structuration sociale de cette personne.

2.1.3 Une nouvelle population, de nouveaux besoins

« Pour le sociologue, la jeunesse est plus un passage entre des âges qu'un âge en tant que tel. La redéfinition de la jeunesse à laquelle on assiste actuellement, avec son allongement, traduit une redéfinition profonde du mode de préparation au rôle d'adulte. On passe d'un modèle de l'identification, où les jeunes reproduisent la trajectoire de leurs parents, à un modèle de l'expérimentation. Les jeunes ont aujourd'hui beaucoup plus à construire leur identité et leur statut. »¹

Une nouvelle population en grande difficulté

Ces jeunes rencontrent des difficultés diverses :

- ➔ ils sont traversés par un sentiment d'échec généré par un parcours parsemé de déboires tant sur les plans scolaire, professionnel et social que sur le plan relationnel ou le sentiment d'être rejeté provoque fatalisme, agressivité ou les deux ;
- ➔ ils connaissent une instabilité liée à l'absence de racines et de références culturelles, instabilité qui les mène à ignorer les cadres habituels qui structurent le quotidien (budget, horaires, normes sociales etc.) ;

¹ GALLAND Olivier, *Sociologie de la jeunesse*, Paris, Armand Collin, p. 159.

→ ils souffrent d'une ignorance quasi totale de la réalité quotidienne qui les rend méfiants devant ce qui est structuré tout en souffrant de l'insécurité que cela provoque ;

→ enfin, un sentiment d'infériorité souvent diffus mais très profond et une angoisse toujours présente, les rendent incapables de se projeter dans l'avenir et d'élaborer un projet personnel.

Il s'agit de tous ces jeunes dont l'itinéraire social ou professionnel n'a pas cette linéarité qui conduit sans problème de l'école au travail, de la famille d'origine au mariage.

Ce parcours émaillé de multiples ruptures, retours en arrière, incertitudes, peut être qualifié d'erratique. De multiples causes se conjuguent pour compliquer leur itinéraire mais la principale est bien sûr le marché de l'emploi qui n'a cessé de se dégrader et de se transformer. Mais l'instabilité ne touche pas que ceux qui débutent dans la vie professionnelle. Il arrive de plus en plus fréquemment que des travailleurs plus âgés (entre 25 et 30 ans) qui ont déjà quitté leur famille, qui ont déjà un itinéraire professionnel demandent une place en foyer. En effet, ces jeunes, malgré des handicaps, avaient réussi à "s'en sortir", pour certains en vivant en couple, d'autres en travaillant. Si ces premières tentatives avaient été couronnées de succès, ce sont finalement des accidents, des échecs qui les ramènent vers les seules structures, où, dans des situations de détresse, ils peuvent trouver un minimum d'aide et de prise en charge. Ces résidents plus âgés n'ont plus derrière eux aucune structure de soutien ni institutionnelle, ni familiale. Le foyer s'apparente ici à une institution d'aide sociale et apparaît comme le dernier recours avant la rue.

Les difficultés familiales remontant à la petite enfance ou à l'adolescence se cumulent le plus souvent à des difficultés professionnelles. Les enfants de familles nombreuses, démunies, désunies sont ceux qui rencontrent le plus de problème d'emploi.

Un environnement familial défavorable se répercute en effet dès le plus jeune âge sur le cursus scolaire. Un enfant d'origine ouvrière qui doit déjà fournir à l'école un effort supplémentaire pour surmonter un handicap social et culturel est mis hors jeu lorsqu'il n'est ni soutenu, ni conseillé, ni guidé par ses parents.

Parfois, pour certains, les ruptures qui précèdent la venue au foyer surviennent dans un contexte plus grave : situations d'alcoolisme, de violence, d'inceste ou d'abus sexuel... qui laissent un traumatisme profond chez ceux qui les ont vécues.

Cependant, des causes moins graves peuvent être à l'origine d'une rupture familiale parfois momentanée, comme par exemple le chômage du jeune. Les parents le vivent souvent très mal, ne comprennent pas l'inactivité de leur enfant et lui en font porter la responsabilité. Cette tension rend insupportable l'atmosphère familiale et conduit souvent le jeune à quitter de lui-

même sa famille. Il arrive aussi que des jeunes soient carrément et sans ménagement mis à la porte bien souvent à l'occasion de leur majorité.

Le foyer intervient alors, soit comme une solution immédiate pour répondre à l'urgence de jeunes qui sont dans une situation psychologique très perturbée et quelque fois à la rue, soit comme un élément dans une stratégie d'autonomie. C'est le cas pour le jeune qui, ayant décidé de quitter sa famille et ayant plus ou moins programmé son départ, maîtrise plutôt bien son arrivée au FJT.

Compte tenu souvent de leur jeune âge, moins de 21 ans, quelquefois 18 ans, ces résidants ont besoin d'un relais institutionnel (en général les services de l'ASE)

Pour l'ensemble de ces raisons, l'entrée au foyer est souvent vécue positivement, comme une insertion dans un environnement moins contraignant et comme la condition nécessaire à la réalisation de projets personnels.

La prise en charge par les services de l'ASE à la demande du jeune est très marginale. En réalité parmi les 16 % de jeunes résidants qui sont pris en charge directement ou non, la plupart sont placés au foyer à la suite de l'absence de tout ou partie de la famille, de sa dislocation ou de son incapacité à assurer dans de bonnes conditions l'éducation des enfants. S'ensuit souvent un long parcours institutionnel qui va des internats, en passant par des familles d'accueil pour aboutir au FJT. On comprend les difficultés que ces jeunes ont pu rencontrer dans un environnement familial " hostile " puis dans des internats qui ont souvent généré des sentiments d'exclusion et d'abandon. L'ensemble de ces carences a des conséquences affectives durables sur la vie scolaire et professionnelle et engendre une série d'échecs.

Néanmoins, certains cherchent alors à échapper à l'emprise institutionnelle qu'ils vivent comme une relégation. Le foyer est perçu comme un ghetto pour jeunes à problèmes. Ils envisagent parfois d'autres stratégies que le travail pour s'en sortir.

Cela peut être pour les jeunes filles le mariage ou la vie en couple, ce peut être également le " choix " des économies parallèles, sinon ces jeunes sont obligés de s'en remettre à la structure de soutien qu'est le foyer, structure unique intervenant dans cette tranche de vie que sont les 16 – 25 ans.

Pendant cette période de transition, instable, angoissante, matériellement difficile où ces jeunes sont livrés à eux même sans avoir les moyens de leur propre indépendance, ils ont besoin d'une structure de soutien qui les accepte avec leurs difficultés.

De nouveaux besoins nécessitant des réponses adaptées

« L'intégration sociale et/ou la marginalité se réalise au premier chef au regard des institutions majeures qui donnent assise au système social : l'école, la famille, l'emploi. Elle se réalise aussi au regard de ces espaces de médiation. Qu'elles soient formelles ou informelles, qu'elles soient localisées ou non, ces collectivités sociales interfèrent sur les trajectoires sociales et marquent les pratiques et les comportements. »¹

Ces résidants ressentent la nécessité que le FJT, qui pourrait être justement cette « collectivité sociale », les aide à accéder à l'autonomie et à l'emploi. Pour cela ils doivent découvrir qu'ils sont capables de construire quelque chose, aussi mon projet est-il de mettre en place avec l'équipe éducative une pédagogie de la réussite. « Il s'agit de passer culturellement et pratiquement d'une logique de réparation à une logique de promotion. »²

Leur insertion sociale passe, pour un certain nombre d'entre eux, par le fait de sortir de leur isolement, d'établir des relations avec autrui, de recréer du lien social. Les jeunes ont besoin de se stabiliser, d'apprendre à s'organiser, de planifier leurs actes, d'arriver à élaborer et à réaliser un projet même très limité ou à court terme. Ce travail éducatif est, à mon sens, devenu l'enjeu majeur du FJT en direction de cette population.

Ces jeunes, qui se déplacent pour occuper un emploi précaire, connaissent une relation avec le logement inverse de celle des jeunes qui sont en situation plus stable. Pour ces derniers, le logement est secondaire par rapport au travail, il n'est qu'un moyen pour accéder au travail. Par contre pour les autres, l'hébergement joue un rôle capital, car il peut devenir le seul point d'ancrage dans une existence par ailleurs chaotique. Pour cela, l'hébergement doit être autre chose qu'un simple logement. Le foyer doit jouer pleinement son rôle, car l'incertitude professionnelle ne permet pas de prendre un logement : caution, exigences au niveau des salaires et de la stabilité, ancienneté par rapport aux contrats de travail, loyer trop élevé, constituent autant d'obstacles.

Ce rôle ne se comprend pas sans un ensemble d'aides très concrètes : hébergement et restauration bon marché, aides financières, aides à l'accès aux droits, aide à la recherche d'emploi mais aussi formation à la vie sociale et à la vie pratique (Cf. annexe C).

¹ LAGREE Jean-Charles, *Marginalités juvéniles*, cité par PAUGAM Serge, *L'exclusion : l'état des savoirs*, p. 333.

² LOUBAT Jean-René, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Dunot, p. 129.

En effet, s'agissant de jeunes ayant accumulé le plus souvent pour des raisons familiales un ensemble de retards dans tous les domaines (jeunes ne sachant ni lire ou ni écrire ou si peu, rédiger une lettre, se déplacer dans la ville, gérer un budget, prendre un rendez-vous, remplir des formulaires, établir des relations avec les autres, etc.) le foyer peut jouer un rôle de rattrapage et d'apprentissage sur tous ces plans. Il peut aussi favoriser leur épanouissement personnel par la découverte d'une vie sociale moins contraignante par le loisir.

Enfin, le foyer peut redonner confiance en soi à des jeunes qui n'ont connu jusqu'alors que des échecs en leur permettant de découvrir qu'ils ont des capacités d'expression ou de création et qu'ils ne sont victimes en rien d'une incompétence définitive.

Même si l'insertion professionnelle est un objectif lointain, l'impact du foyer peut se faire par l'apprentissage à maîtriser un itinéraire et à définir des projets (possibilité de reconversion, de formation, de vie de couple, de choix de logement)

Il faut trouver le juste milieu entre renforcer les capacités à l'autonomie et contribuer à un enfermement dans la prise en charge.

Souvent la prise en charge des difficultés est un premier palier indispensable à l'acquisition d'une quelconque autonomie. C'est bien souvent une question de durée, certains ayant de plus lourds handicaps au départ ont besoin de plus de temps et d'efforts pour parvenir à une indépendance réelle.

Quant aux jeunes qui se sont enfermés dans une logique institutionnelle depuis leur enfance, ils rencontrent souvent de grandes difficultés à passer le stade de fin de prise en charge.

Le foyer peut jouer un rôle de relais, d'accompagnement dans l'insertion sociale et professionnelle mais en même temps il offre une protection contre l'environnement ressenti souvent dans un premier temps comme agressif. Il ne faut pas croire que cette demande de protection renvoie seulement à la peur d'affronter le monde extérieur, c'est un moyen d'accéder progressivement à l'indépendance.

Ces jeunes en difficulté d'insertion ont en effet rencontré plus de problèmes que d'autres et valorisent donc les actions du foyer qui leur permettent d'élargir leurs horizons et de découvrir une qualité de relations humaines dont ils ont été privés. Cette action s'exerce à l'occasion des relations quotidiennes et personnelles de ces résidents avec les éducateurs-animateurs. L'objectif visé est de leur donner une meilleure capacité à maîtriser leur itinéraire.

2.2 Le projet d'établissement : une réponse collective adaptée

Le projet donne une vision de l'avenir et détermine les moyens pour atteindre les objectifs. Il explicite les valeurs de l'association et sert de fondement à la culture d'entreprise.

définition du projet

Le mot projet vient du latin « projicere » qui veut dire jeter en avant. C'est avec le participe passé de ce verbe « projectum » que sera forgé notre vieux français « project » Le mot projet vient aussi du latin « prospicere » qui signifie regarder devant soi. La définition du dictionnaire (Le Petit Robert) indique « c'est l'image d'une situation, d'un état que l'on pense atteindre » et « tout ce par quoi l'homme tend à modifier le monde où lui-même dans un sens donné. »

Si le projet indique bien la prise en compte du futur, il nécessite aussi un ancrage :

- dans le passé, car pour pouvoir se projeter intelligemment il faut pouvoir comprendre le passé et lui donner un sens
- dans le présent, car c'est le temps où la démarche volontaire de construire un projet prend naissance
- dans le futur, il permet d'orienter son devenir, c'est le temps de l'anticipation.

Il s'inscrit dans l'histoire et la tradition car il s'en inspire. Il est en même temps une démarche d'exploration et d'élaboration du changement et de la gestion des incertitudes.

La notion du projet indique donc une projection, une anticipation et une intention de conduire une action.

Avoir un projet c'est refuser ce qui est déterminé, c'est penser que quelque chose est possible et que l'on a un mot à dire.

Le projet oblige l'individu ou le groupe à savoir ce qu'il veut et à préciser comment il souhaite s'orienter pour la réalisation.

La notion de projet dans le champ du médico-social est récente. Elle s'impose à la fin des années 1980 avec la parution du décret n°89-798 du 27-10-89 remplaçant les annexes XXIV et XXIV bis. En effet deux articles mentionnent explicitement cette notion de projet d'établissement dont l'article 30 « Après concertation menée avec l'ensemble des personnels

placés sous son autorité, le directeur propose au conseil d'administration un projet d'établissement fixant les objectifs pédagogiques, éducatifs et thérapeutiques ainsi que les modalités de leur réalisation et de l'évaluation de leurs résultats ; ce projet d'établissement, adopté par le conseil d'administration, est conforme à la réglementation et porté à la connaissance de la tutelle... »

La notion de projet d'établissement s'impose alors au secteur de l'enfance mais petit à petit l'idée se répand dans l'ensemble du secteur médico-social et social même si nombre d'établissements ne le mettent pas encore en application.

Pour le FJT il n'y a pas d'obligation légale mais, au-delà de la législation, je pense que c'est l'intérêt des usagers et donc du FJT que d'élaborer et de mettre en œuvre cette démarche.

2.2.1 Les caractéristiques du projet d'établissement

« Le projet relève d'une démarche prospective et trace des perspectives. Il permet d'entrevoir et d'identifier des directions à prendre, et en cela le projet est directement lié à la fonction de direction car il oblige à anticiper, prévoir, planifier, coordonner, évaluer, rassemblant ainsi les actions principales d'un directeur d'établissement. Le projet représente une volonté et une ambition, un mouvement d'anticipation et d'adaptation. Il constitue une réponse à la turbulence et aux mutations d'environnements, car il marque des références et des éléments de stabilité pour contourner ou orienter des influences. »¹

C'est un projet organisationnel qui cherche à allier stratégie de la direction et culture du personnel.

Le projet est un document descriptif qui donne les caractéristiques de l'établissement et projectif en envisageant un plan d'action pour une durée déterminée.

Le projet est entériné par le CA qui apprécie si la politique définie dans le projet associatif est bien mise en œuvre. Au foyer la charte de l'UFJT et la notion d'orientation votée en AG (Assemblée générale) font office de projet associatif.

Il est envoyé aux organismes financeurs et/ou politiques. Ceux-ci doivent pouvoir apprécier si les services rendus par l'institution correspondent aux buts du financement. Il peut être envoyé aussi aux partenaires. Il a alors une visée informatrice et permet de valoriser la structure.

¹ LEFEVRE Patrick, *Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social*, Dunod, p. 147.

Descriptif, il indique les valeurs de l'association, le cadre de la mission, les caractéristiques des usagers et les moyens de prise en charge. Projectif, il définit le sujet d'application du projet (agrandissement, création, rénovation...) il précise les objectifs souhaités, les échéances, enfin il donne les critères pour suivre l'action qui permettrait une évaluation.

Le projet d'établissement dit ce que l'on va faire, dans quel but et quels sont les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir.

« Il comporte ainsi trois dimensions :

- La dimension politique : valeurs/moyens/objectifs
- La dimension gestionnaire : ressources/ moyens/ratios
- La dimension technique : services/méthodes/compétences »¹

La complexité de ce document provient du fait que l'établissement assure sa mission à partir de deux forces complémentaires mais parfois opposées ou divergentes ; le projet associatif et les politiques sociales et territoriales.

Le foyer est placé devant la nécessité d'articuler et de gérer les forces internes associatives et les orientations de l'environnement. Quatre types d'acteurs sont impliqués : les administrations, les usagers, les partenaires et les personnels.

Enfin l'intérêt du projet est qu'il permet ainsi de s'inscrire dans une démarche qualité. Il est en effet impossible d'établir cette dernière sans projet.

Le projet d'établissement est donc une élaboration des objectifs de l'association en fonction de sa mission pour répondre de la manière la plus efficace possible aux usagers et aux attentes de l'environnement. C'est un écrit à destination interne et externe. Il doit être régulièrement évalué afin d'en analyser les écarts.

2.2.2 L'élaboration de la démarche au foyer

Comme j'ai essayé de le montrer tout au long de ce mémoire, l'écriture d'un projet d'établissement me semble indispensable pour redonner du sens au « projet implicite » du foyer et répondre ainsi d'une manière efficiente aux problèmes de prévention et de lutte contre l'exclusion des jeunes. En effet l'évolution des besoins de la population accueillie n'a pas été assez prise en compte. Le personnel a reproduit des schémas anciens et les finalités de l'action sont oubliées. En ce sens, pour l'établissement, ma prise de direction en octobre 1999

¹LEFEVRE Patrick, *guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social*, Dunod, p. 151.

est une opportunité pour se repositionner. Une de mes difficultés provient du cloisonnement des différents services : restauration, hébergement, administratif, et éducatif, chaque secteur travaille dans son coin dans une routine quotidienne et pourtant tous contribuent au service rendu aux jeunes. En résumé il y a nécessité d'un projet écrit car :

- il n'y a pas de communication entre les services et avec les partenaires
- les actions du foyer ont perdu du sens
- Il ne peut y avoir d'évaluation
- Il ne peut y avoir de démarche qualité.

Garant de la qualité des prestations fournies aux usagers, mon objectif est de faire comprendre aux personnels que chaque secteur répond à sa manière aux besoins des jeunes complémentirement aux autres et contribue à la réalisation des objectifs dont le foyer se dote. Cela nécessite des passerelles et des actions communes.

Cette démarche projet allait dans un premier temps m'y aider, puisqu'une de ses caractéristiques est d'y associer les personnels, les administrateurs, et les représentants des résidents pour que chacun puisse être acteur, s'approprier les actions à mener, adhérer. La démarche en elle-même a tout autant d'intérêt que le projet lui-même.

Ce projet d'établissement relève de ma fonction puisque c'est moi qui mets en œuvre le projet associatif. « Le projet, bien que placé sous l'autorité du directeur d'établissement, doit pouvoir devenir un projet partagé (...) C'est une œuvre collective et ce ne peut être l'acte d'écriture ou la déclaration d'un directeur replié dans son bureau ou auprès de son ordinateur. Le projet est l'expression de la pluralité des acteurs. Il met l'institution en mouvement. »¹ Je m'appuie essentiellement pour établir cette démarche sur les travaux de M. Loubat et M. Lefèvre précédemment cités.

Celle-ci commence déjà par retracer le passé pour s'appuyer sur la mémoire de l'institution afin de sécuriser au maximum les salariés et les administrateurs. Puis l'analyse se poursuit par le présent en dégagant les points forts et les points faibles de l'établissement, ces deux phases servant de fondement à l'élaboration d'un diagnostic de la situation. En effet je sais que le changement déclenche des résistances et qu'il me faudra accompagner tel ou tel service dans son analyse pour ensuite dégager des perspectives d'évolution.

Je souhaite donc que l'ensemble des acteurs s'approprie cette démarche afin de susciter une mobilisation collective pour produire une identité commune. Cette mobilisation est une étape indispensable pour que le projet ne reste pas lettre morte.

¹ LEFEVRE Patrick, *Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social*, Dunot, p. 63.

Cette volonté d'établir ce projet d'établissement coïncide donc avec un changement de direction. Ces réunions vont donc permettre de lever quelques inquiétudes sur ce changement et ce qu'une nouvelle organisation peut entraîner pour eux.

Ce travail collectif autour du sens pose les bases d'un véritable travail d'équipe dans chaque service puis autour du projet commun « FJT » qui se déroulera en cinq phases.

J'ai pris conscience en prenant mes fonctions que les réunions hebdomadaires de l'équipe éducative n'étaient pas suffisantes et qu'il était indispensable de créer au moins une réunion mensuelle sur ce thème avec l'équipe éducative auxquelles ont été associés un représentant du service restauration et un du service administratif. Cette première phase de cadrage a débuté en janvier 2000.

Je réalise au moment où je rédige ce mémoire, qu'il aura fallu un an pour préparer et sensibiliser l'association à accepter de se remettre en cause et achever la 2^e phase de diagnostic. Je prévois donc de mettre en place en janvier 2001 une réunion avec l'ensemble des salariés, réunion co-animée par le président et moi-même, afin d'entamer la 3^e phase de consultations et réflexions à partir de l'état des lieux. Puis viendra la 4^e phase de formalisation du projet (écriture du projet, prise en compte d'ajustements) et enfin la 5^e phase de communication, au CA avec une prise en compte de dernières propositions puis à l'externe à la fin de l'année. La première évaluation interviendra un an plus tard.

2.2.3 Les conséquences du projet sur la gestion des ressources humaines

« Le projet permet de casser le cercle vicieux de l'informel souvent repéré dans les structures pour reconstruire un cercle vertueux de maîtrise de l'action »¹

La transition d'une culture militante vers une culture technicienne et professionnelle nécessite un renforcement des compétences des salariés qui doivent être en capacité de répondre aux nouveaux besoins des résidents. La richesse du FJT réside bien sûr dans sa gamme de logements mais aussi dans la qualité des hommes qu'il emploie et « exercer un management participatif, c'est favoriser la coopération active entre les divers acteurs de l'entreprise et la mise en synergie de leurs multiples compétences. Cette dimension participative vise à la transparence de la structure, à la circulation de l'information. »¹

¹ DENIEUL Pierre, MOURET Brigitte, *Centre sociaux et FJT*, La Documentation Française, p. 278

Le développement de la compétence collective commence par le fait de débattre ensemble pour construire un projet commun.

Le projet est donc un document collectif, fédérateur et valorisant.

Il est destiné à susciter l'adhésion de tous sur les trois points suivants :

- la réalité de l'association avec ses points forts et ses faiblesses
- son identité qui fonde les décisions et détermine ses modes de fonctionnement
- ses ambitions et son avenir.

Il est le symbole pour moi du passage du militantisme associatif à la professionnalisation des modes de fonctionnement (stratégie, organisation, gestion des compétences, fonctionnement interne, partenariat)

Cette démarche revient à se projeter dans le temps. Cela implique de se donner des indicateurs de suivi et d'intégrer en amont les critères d'évaluation.

C'est aussi pour moi l'opportunité d'impliquer les administrateurs et donc de ne pas laisser le projet aux seuls salariés.

Tout établissement, pour se développer, doit avoir un projet qui explicite la mission qu'il remplit. Celle-ci s'élabore par un débat continu autour de l'identité et de la légitimité afin de donner du sens à l'action, de positionner l'établissement dans un réseau.

Le projet permet de forger un idéal commun et évolutif. C'est un moyen d'identification de la culture interne et de son renforcement en apportant un rapprochement entre les diverses catégories d'employés. Il permet aux salariés de se projeter dans le futur.

2.2.4 La nécessaire réorganisation des ressources humaines

« Avant d'engager un quelconque processus de changement dans une organisation, quatre conditions doivent être réunies :

- la nécessité du changement doit être clairement perçue par l'ensemble des acteurs ;
- les moyens indispensables pour mener à bien le changement doivent être assurés ;
- la sécurité : les perspectives doivent reposer sur des données fiables ;
- la mobilisation : au-delà de ses aspects techniques et financiers, le projet doit pouvoir mobiliser et fédérer l'ensemble des acteurs. Le collectif, convaincu des objectifs à réaliser, va tout mettre en œuvre pour les atteindre. Ce qui se joue ici est également de l'ordre du désir. »²

¹ MIRAMON Jean-Marie, *Manager le changement dans l'action sociale*, ENSP, p. 52

² MIRAMON Jean-Marie, *manager le changement dans l'action sociale*, ENSP, pp. 84-85.

Le directeur a un rôle clé dans la structure tant en ce qui concerne le management interne que les relations et l'image externe. Interface entre le conseil d'administration et la structure, c'est lui qui met en œuvre la politique de l'institution.

Ma fonction au sein du FJT intègre l'aspect managérial. J'assure, par délégation du président, toutes les phases de la gestion des ressources humaines du recrutement des personnels à leur départ.

Pour ce qui est du fonctionnement interne de la structure, il est recommandé d'éviter le flou quant aux fonctions et aux domaines de compétences de chacun. Cela est vrai pour les fonctions socio-éducatives et plus largement pour l'ensemble des fonctions. L'articulation entre chaque fonction doit être claire avec une définition précise des champs et des limites d'intervention de chacun. Les fiches de poste définissent les attributions et rôles de chacun. A condition de rester souple, ces fiches permettent de bien cibler les éléments de différenciation et d'intégration des différentes fonctions. Il ne faut pas qu'une rationalisation trop forte de l'organisation du travail entraîne une rigidité de comportement et casse toute initiative.

Or les difficultés de fonctionnement du foyer en la matière sont surtout culturelles et liées à son histoire (passé militant, culture orale) La formalisation des modes de fonctionnement est rare. Il n'existe pas de fiches de poste or il est nécessaire de professionnaliser les fonctions par le recrutement de personnes aux profils différents. Cette professionnalisation est vitale car les partenaires attendent plus de rigueur de la part des personnels de direction et d'animation et je pense que cette exigence ne fera qu'augmenter dans les années à venir. Il en est de même de la part des usagers – adhérents – résidants.

Une de mes premières tâches a donc été de créer ces fiches de postes qui ont été l'occasion, pour un certain nombre de salariés, de s'exprimer pour la première fois. J'ai commencé par le plus urgent en fonction du tableau prévisionnel de recrutement, puis en fonction de secteurs plus sensibles que d'autres voire de dysfonctionnements déjà repérés.

J'ai demandé à chaque salarié de me décrire par écrit son activité et la manière dont il perçoit son rôle. De mon côté en fonction du projet de l'association et de ma connaissance globale du travail de chacun et du besoin des usagers, je procéderai de même. Après un ou plusieurs échanges si nécessaire, je rédigerai la version définitive. Ceci permet de dégager les éléments de différenciation et d'intégration des différentes fonctions.

En cas de problèmes ultérieurs la discussion portera plus sur les procédures et processus que sur les personnes.

La concertation constitue un préalable indispensable à ce mode de fonctionnement. L'équipe se structure autour d'un projet et la diversité des profils engendre une dynamique intéressante. La polyvalence et la polycompétence sont ainsi intégrées.

Mais il existe également une tendance à la spécialisation pour des fonctions réclamant de plus en plus de compétences spécifiques, par exemple, dans des foyers de jeunes travailleurs on trouve maintenant des animateurs – logement et des animateurs – emplois. Les deux tendances sont concomitantes mais, en matière de gestion de l'emploi, cela pose des questions différentes.

- Les fonctions polyvalentes permettent de mieux gérer la contrainte économique et la flexibilité.
- Les fonctions spécialisées répondent à des besoins spécifiques et peuvent ouvrir sur d'autres secteurs.

En terme de mode d'organisation et de fonctionnement l'étude réalisée par la société NAXOS dépeint sept modèles dans les FJT :¹

Le modèle familial, le modèle rationnel, le modèle PME, le modèle de la prestation de service, le modèle de la grande entreprise décentralisée, le modèle du projet, le modèle démocratique ou militant

Je pense que le FJT des Acacias peut être qualifié de modèle rationnel au moment où j'ai pris mes fonctions. Celui-ci faisant référence à une forme de bureaucratisation, se traduit à la fois par une division du travail verticale avec divers échelons hiérarchiques (directeur – adjoint – animateur – économiste chef cuisinier – cuisinier – aide de cuisine) et par une division fonctionnelle du travail.

Chaque animateur se voit attribuer un domaine. Les personnels sont recrutés avec une qualification conforme à la grille de classification. C'est ce qui correspond le plus à la convention collective. Le défaut de ce modèle est qu'il génère des rigidités qui fige le projet. Chaque secteur est cloisonné et ne communique pas.

J'ai l'intention de faire évoluer ce modèle en le recentrant sur celui de la prestation de service. En mettant l'accent sur l'utilisateur, ses attentes, ses ressources, il permet de sortir des cloisonnements professionnels. Ce fonctionnement a le mérite d'être, je pense, plus facilement évaluable et plus facilement subventionnable car une prestation de service peut faire l'objet d'une convention limitée dans le temps « Les notions de qualité, de service ou de prestations sont mises en avant. Ce modèle est construit sur une conception du produit comme

¹DENIEUIL Pierre, MOURET Brigitte, *Centres sociaux et FJT*, la Documentation Française, p. 97.

réponse à une demande ou à un besoin »¹ Parler de produit c'est se situer à l'interface entre l'économie et le social. Cette position suppose d'être capable de se situer sur l'échiquier local en tant que force de proposition en utilisant si nécessaire des techniques de négociation et de communication à des fins stratégiques.

La formation

En ce qui concerne la formation des personnels, c'est bien sûr le contenu et les objectifs qui sont au centre de mes préoccupations (développement des compétences nouvelles face aux changements contingents) car « La grande richesse de l'économie sociale réside dans la qualité des hommes qu'elle emploie (...) Le lien est direct entre l'animation des personnels et la prestation fournie par ceux-ci (...) D'où les trois objectifs suivants :

- dynamiser le personnel pour favoriser une adaptation permanente des compétences, une mobilité préventive de l'usure et du désengagement ;
- sauvegarder et optimiser les emplois en permettant une adéquation permanente entre l'offre de services et les besoins des personnes accueillies ;
- mettre en cohérence le projet de l'entreprise et celui du salarié. »²

Cette professionnalisation repose sur les compétences collectives et donc compte tenu de l'évolution du public cela suppose d'engager une véritable politique de formation qui passe par l'élaboration d'un plan de formation pluriannuel.

La compétence collective n'est pas seulement constituée par la somme des compétences individuelles. Sa construction au sein de l'équipe et plus largement au sein de l'ensemble du personnel, implique une grande coordination interne et la mise en œuvre d'un fonctionnement collectif, ce qui n'existait pas lors de ma prise de fonction.

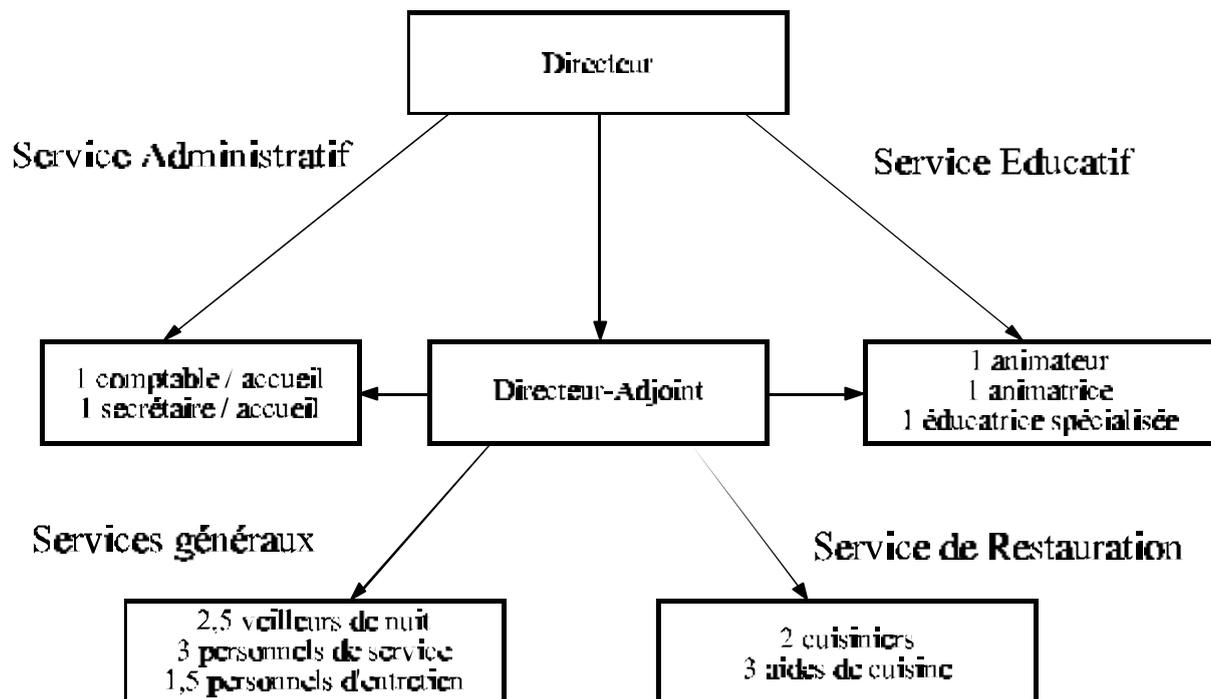
La formation renforce l'identité collective. Elle permet d'identifier des repères professionnels communs. Les animateurs au niveau régional, revendiquent souvent auprès du conseil d'administration, cette démarche qu'ils ressentent comme une nécessité.

La diversité des profils est un gage de la richesse du projet socio-éducatif et d'une ouverture vers une multiplicité d'actions possibles. Ceux-ci doivent être pensés en fonction du projet.

¹ DENIEUIL Pierre, MOURET Brigitte, *Centres sociaux et FJT*, La Documentation française, p. 102.

² MIRAMON J.M., *Manager le changement dans l'action sociale*, ENSP, p. 49.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences



Evolution de l'organigramme dans les trois ans (Cf. p. 21)

L'objectif est de mettre en adéquation l'évolution des métiers et celle des salariés. Cette démarche prospective est motivée par la volonté de rendre le meilleur service aux jeunes au moindre coût. Or l'évolution prévisible des financements du FJT, compte tenu du futur projet d'établissement mais aussi des mutations sociétales, va dans le sens d'une augmentation des subventions concernant le secteur socio-éducatif et d'une diminution des recettes générées par la restauration. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences vise à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les réponses en termes de formation mais aussi d'effectifs.

Actuellement trois salariés ont plus de 55 ans dont l'économiste et le cuisinier. Celui-ci m'a déjà fait part de sa volonté de partir en préretraite progressive. L'économiste voulant partir en préretraite dès que la législation du travail le lui permettra, je pense qu'il est possible de transformer l'organigramme du foyer. Ce poste peut être ventilé entre les cuisiniers, la comptable, la secrétaire et le futur directeur adjoint. Une diminution des coûts de la restauration aurait lieu et ce futur cadre pourrait alors me décharger d'une partie de mon travail actuel de coordinateur de l'équipe éducative. Je pourrai alors me concentrer davantage sur la gestion stratégique.

2.3 Un premier niveau de réponses

Alors même que la démarche d'élaboration du projet suit son cours, voici les premières actions réalisées ou encore à l'étude durant cette année de direction. Certaines modestes d'autres plus stratégiques, toutes concourent ou concourront à la même finalité : prévenir et lutter contre l'exclusion. Toutes sont nées de la réflexion menée lors de la phase de diagnostic avec l'équipe éducative, le conseil d'administration ou encore avec les instances départementales et régionales mais aussi avec les jeunes eux-mêmes. Elles sont également le fruit d'une confrontation avec le terrain, l'accueil au quotidien nécessitant parfois de procéder à des réajustements rapides.

S'engager dans des changements ou des actions nouvelles avant même que le projet d'établissement soit finalisé procède d'une volonté de ma part de rester pragmatique durant cette période transitoire, sachant que les actions déjà réalisées seront évaluées à l'aune des objectifs qui seront formalisés et validés lors de l'écriture du projet d'établissement.

2.3.1 Le développement d'actions spécifiques

Se tenir au plus près des réalités des jeunes pour prendre en compte l'ensemble des problèmes sans pour autant devenir un établissement spécialisé, s'adapter à la demande sociale et accepter donc des jeunes dont la demande n'est pas solvable ou risque de ne pas l'être rapidement, des jeunes sous tutelle (ASE, établissements spécialisés, justice, UDAF) et des jeunes en rupture familiale, tel est le projet que je veux mettre en place dans la logique des politiques sociales.

Une convention dite de « solvabilisation » a été conclue entre les FJT du Loiret, le conseil général et la DDASS afin d'attribuer aux FJT une certaine somme provenant du FAJ pour que ceux-ci puissent accueillir des jeunes n'ayant pas de ressources ou très peu.

La convention de « solvabilisation »

Le séjour de jeunes en difficulté d'insertion a pu être solvabilisé tant au niveau de l'hébergement que de la restauration ou autre secteur de dépenses par la mise en place de la convention de « solvabilisation » En effet celle ci repose sur deux axes :

- l'aide financière
- l'accompagnement social individualisé

De cette façon, le jeune va pouvoir se stabiliser financièrement et bénéficiera d'une aide personnalisée pour apprendre à gérer et à dépasser les obstacles à son insertion.

Ainsi, en 1999, 5 jeunes ont pu bénéficier de cette convention

1999	
Loyer résiduel	9 414.37
Alimentation	18 216.79
Transport	229
Divers	159

Les crédits consommés sur 1999 s'élèvent à 28 010.16 F pour une aide financière moyenne attribuée par jeune de 5 602 F L'alimentation représente toujours une part importante des aides attribuées.

Les interventions auprès de ces jeunes sont très diversifiées et prennent en compte les différents aspects de leur vie. Elles s'appuient sur :

→ l'évaluation de la situation du jeune avant l'admission au FJT

Celle-ci est basée sur l'entretien avec le jeune, un contact avec le référent mission locale / CLLAJ et permet la détermination des objectifs du contrat d'accueil. Enfin cette évaluation et ce contrat servent de base à la présentation en CLA (Comité local d'attribution du fonds d'aide aux jeunes) du dossier du jeune nécessitant une aide financière ;

→ le suivi de la situation financière

Il s'articule autour d'un accompagnement financier (détermination de l'aide mensuelle et sa nature, vérification des objectifs fixés et justificatifs) et de la mise en œuvre de modalités d'apprentissage de la gestion d'un budget (établissement d'un budget « dépenses », conseils sur les achats, aide à la tenue du compte, vérification des objectifs fixés et justificatifs) ;

→ aide dans la vie quotidienne

Elle concerne autant les démarches administratives (APL, sécurité sociale, état civil, ANPE, etc.) que la santé (vérification de la couverture sociale ou mise en place si nécessaire...) ou la socialisation (régulation dans le groupe, relations de voisinage, repérage de dérives éventuelles) ;

→ le suivi du parcours de formation

→ le suivi de la sortie du FJT.

Une mise en relation avec le CLLAJ ou une orientation sur des dispositifs plus appropriés ou la proposition de « parcours résidentiel » dans les différents types de logement du foyer doivent permettre de trouver une solution appropriée aux sortants.

- l'âge moyen des jeunes accueillis va de 18 à 21 ans
- leurs ressources s'échelonnent de 2 002 à 3 300 F

Ces jeunes sont entrés au foyer suite à une orientation des partenaires sociaux (CLLAJ...) ou d'institutions spécialisées. Leur admission s'est faite suite à une rupture familiale brutale ou parce qu'ils n'ont plus aucun soutien.

Cependant, l'insertion ne peut se réaliser sans accompagnement social individualisé selon le parcours, la provenance et les problématiques propres aux jeunes résidents. Cet accompagnement n'est pas financé car aucune demande n'a été déposée. Pourtant, la souplesse et l'adaptabilité de la convention sont des atouts majeurs pour participer à l'insertion sociale et professionnelle des jeunes accueillis et à accueillir.

C'est accomplir et accueillir en direction de ceux, toujours plus nombreux, qui rencontrent dans tous les domaines des difficultés, un service social plus marqué. Je voudrais donc rapprocher le foyer des besoins actuels des jeunes et de leur mode de vie mais cela ne clarifie pas la nature de la fonction du FJT et de son financement dans le dispositif d'insertion sociale et professionnelle comme dans le dispositif de prévention de l'inadaptation.

2.3.2 Enrayer l'exclusion technologique.

Œuvrant en direction d'une insertion accrue des jeunes que nous accueillons, j'espère contribuer à aider les jeunes à trouver leur place dans le corps social. La pratique de la micro-informatique est devenue une nécessité absolue pour les jeunes qui évoluent aujourd'hui dans une société complexifiée présupposant de nombreux savoir et savoir-faire.

Ainsi ont pu être développées dans cet objectif « d'insertion technologique » des actions visant à :

- la familiarisation avec un système d'exploitation
- la pratique de logiciels (traitement de texte, tableur etc.)
- la recherche d'emploi par la rédaction et la frappe d'un CV.

Deux PC ont été disposés dans une salle d'activité avec un fonctionnement souple permettant un accès permanent (en soirée, le week-end) Cependant, le foyer a été victime durant l'année de vol de matériel pour la première fois depuis l'existence de cette salle. C'est pourquoi j'ai

fait déménager le local informatique qui se situe dorénavant dans un bureau et j'ai restreint l'accès qui ne peut plus se faire le week-end ni après le départ du personnel éducatif (22 h 30)

Projet Internet

En 1999 l'équipe d'animation avait envisagé de proposer aux résidants la possibilité de se connecter au réseau Internet. J'ai mis en place, dès ma prise de fonction, ces actions axées sur un objectif principal concourant à la socialisation des jeunes : l'insertion sociale et professionnelle.

L'insertion sociale

Permettre une socialisation accrue du jeune par l'usage de la communication écrite, visuelle et sonore. L'outil Internet, qui permet en effet de créer des liens avec des correspondants même éloignés, peut favoriser l'usage de langues étrangères. De plus, l'attractivité d'Internet permet aux résidants de se réunir autour de cette activité, d'échanger, de se former mutuellement par la confrontation de leurs expériences.

L'insertion professionnelle

L'intérêt des nouvelles technologies pour les résidants en recherche d'emploi est de pouvoir accéder sans déplacement et en temps record, aux différents sites spécialisés. J'entends par résidants en recherche d'emploi non seulement les jeunes sans activité professionnelle mais également ceux qui, insatisfaits de leurs conditions actuelles, recherchent d'autres opportunités professionnelles.

Internet n'est pas considéré par les résidants comme un loisir et est plutôt assimilé, à juste titre, à un outil de recherche d'informations et de communication. Ils utilisent plus particulièrement des outils de communication tels que :

→ le courrier électronique

A cette fin, 12 initiations ont été faites durant le trimestre avec création de boîte aux lettres et sensibilisation à la gestion de son courrier ;

→ le « chat » (à prononcer *Tchat*)

Le « chat » est un terme d'internaute et représente un salon virtuel où plusieurs personnes connectées dialoguent directement sur des sites spécialisés. A peu près 50 % des usagers d'Internet du foyer utilisent le Chat ;

→ Les forums de discussion

Ces forums regroupent sur un sujet précis les questions (et les réponses) posées (et apportées) par les internautes sous la forme de Foire aux Questions. Ainsi un usager peut rechercher une

recette de cuisine particulière, soulever un problème juridique et obtenir des réponses presque immédiates.

L'autre activité développée via Internet est la recherche d'emploi. Cette activité, d'une durée d'une heure et encadrée par un animateur, a été menée à 17 reprises en 99 et comprenait :

- la création ou la modification du CV
- la création d'une adresse E-mail
- l'envoi du CV sur des sites de multi-postage
- la consultation de sites spécialisés dans l'orientation ou l'annonce d'emploi.

En 2001, il sera envisageable d'agrandir le parc informatique et d'élargir les horaires de consultation afin d'améliorer le service rendu. Le projet de réhabilitation prévoit la création d'un nouveau local sécurisé au rez-de-chaussée.

2.3.3 La réhabilitation comme réponse à l'exclusion

La diminution des relations sociales entre résidents a des conséquences sur la vie collective car l'organisation de l'espace qui structure les rapports sociaux ne trouve son sens que si elle sert de support à un projet éducatif qui emporte l'adhésion d'une majorité de jeunes résidents. Le « projet implicite » n'étant plus fédérateur, les lieux de regroupement deviennent désaffectés et chacun se voit renvoyé vers le seul lieu privatif : la chambre.

Cette prééminence du collectif se traduit dans l'architecture par une dominante de grandes salles collectives au détriment de l'espace privé (petite chambre) et des espaces intermédiaires qui permettraient le regroupement de petits groupes.

En effet, jusqu'en 1990, date des premières réhabilitations, le bâti était considéré comme une coquille où s'exerçait en son sein, mais sans interaction, l'activité pédagogique mise en œuvre par l'équipe d'animation. Ce n'est donc qu'à cette époque que l'UFJT a considéré le bâti comme pouvant produire des effets sociaux de développement ou de régression et donc être utilisé dans le processus de structuration des personnes. On est passé du bâti comme coquille à l'espace comme vecteur de socialisation (Cf. annexe D).

L'objectif de terminer la réhabilitation du foyer pour mieux accueillir les jeunes en voie d'exclusion se fera dans l'esprit de l'accord cadre signé en avril 1989. Il sera procédé ainsi à :

- une étude locale du logement jeune afin de recueillir les informations sur l'offre du logement diffus et d'élaborer un projet d'insertion par un habitat pertinent ;

- faire valider le projet par l'ensemble des partenaires (politiques, financiers, économiques, culturels et acteurs locaux de l'insertion) ;
- inscrire le projet dans la ville ;
- réaliser une gamme de logements dans le bâti ;
- travailler à une politique d'accès au logement autonome avec les partenaires locaux ;
- voire si besoin la gestion des logements dans le secteur diffus en sous-location ou baux glissants.

La réhabilitation ne suffit pas, il faut développer d'autres réponses à la demande des jeunes et si possible dans le cœur des villes. L'idéal serait de travailler dans un réseau qui puisse concourir à l'insertion des jeunes en matière d'emploi, de santé, de formation, de culture, de sports et donc d'élaborer un projet global d'insertion inscrit dans une politique de la jeunesse. C'est l'intérêt du développement d'un partenariat.

Permettre un parcours résidentiel adapté aux situations multiples passe par :

- le développement d'une gamme de logements diversifiés
- l'organisation et l'aménagement des espaces collectifs répondant aux besoins de convivialité, de fonctionnalité, de sociabilité et d'intimité.

Lors d'une réunion du conseil d'établissement autour du thème "comment se distraire au foyer ", voici les propositions d'aménagement qui ont pu être formulées par les résidents présents.

La cafétéria

C'est un espace de convivialité qui correspond à de réels besoins, cependant sa localisation en sous-sol, sa décoration datant de l'époque de sa construction semblent être un frein au développement de sa fréquentation. Transférer ce lieu au rez-de-chaussée permettrait sans doute d'en augmenter l'attrait : plus identifiable par les nouveaux résidents, plus grand donc aménageable en trois espaces distincts (un espace bar, un espace jeux, un espace scénique) cet aménagement pourrait susciter l'émergence de projets (lieu d'exposition possible, scène pour spectacle, soirées à thème...)

La salle TV

L'actuelle salle TV, en raison de sa grande surface et de son manque de mobilier donne une impression de vide. Elle est de fait peu fréquentée car une très grande majorité de jeunes possède dorénavant un équipement audiovisuel individuel, ce qui n'était pas le cas il y a 15

ans. Cependant, le besoin de se regrouper en petit comité pour regarder une cassette vidéo, une retransmission sportive, reste une demande des jeunes.

L'aménagement d'un espace destiné à cet usage à la place de l'actuelle salle détente (en sous-sol) et l'acquisition de mobilier adapté (petit canapé, chaises, TV et magnétoscope scellés) permettrait de créer un lieu convivial qui répondrait à cette attente.

Salle "détente "

Ce lieu ayant vocation d'être à disposition des résidants 24 h/24 pour l'organisation de pots d'anniversaire, de soirées gérées par les résidants conjugue plusieurs inconvénients : un défaut d'isolation thermique en fait une salle froide, le manque d'isolation phonique une salle bruyante occasionnant une gêne pour les habitants du quartier. L'aménagement de l'actuelle cafétéria semblerait convenir pour une salle de loisirs. Le comptoir du bar existant donnerait d'ores et déjà une impression de convivialité.

Espace de documentation

Actuellement, il n'existe pas d'espace de documentation identifié. Le travail d'information et de prêt de revues existe déjà. Cependant, dans le cadre de l'animation collective, il semble essentiel d'aménager un lieu identifié en tant qu'espace de documentation dans lequel une auto consultation serait rendue possible par un fond documentaire centralisé et classé par thèmes (logement / santé / emploi / formation / loisirs...)

Espace de restauration

La restauration collective est fermée le week-end, or les jeunes en difficulté n'ont pas d'autre domicile que le foyer. Le projet de réhabilitation prévoit donc la création de six kitchenettes aux étages ainsi que la transformation de 28 chambres en 14 T1bis destinés prioritairement à ces jeunes.

Hébergement

La même problématique existe concernant le logement car on ne peut pas vivre de façon permanente dans une chambre de 12 m². Le projet est donc de transformer aussi 38 chambres meublées en 38 T1 avec salle d'eau.

Plan de financement

Le coût actuel de ce projet est de 4 634 967 F, le financement est assuré par l'Etat, la région et la CAF pour un montant de 1 382 706 F sous forme de subventions, l'association apporte sur ses fonds propres 210 000 F.

Un emprunt sans intérêt est accordé par la CAF pour une valeur de 695 245 F remboursable sur dix ans, un autre de 300 000 F a été demandé au CIL au titre du 1 %, enfin au titre de la

PALULOS Etat (Prime à l'amélioration des logements à usage locatif et à occupation sociale) la CDC verse le complément soit 2 047 016 F remboursable sur 20 ans et à un taux de 4,5 %. Ces emprunts se remboursent en fait sous la forme d'une augmentation de loyer. Cette augmentation annuelle serait actuellement de 150 000 F, cependant la participation financière de notre propriétaire n'est pas encore connue et fera l'objet de négociations. Cette réhabilitation est économiquement tout à fait viable.

2.3.4 La mise en oeuvre du droit au logement

« L'exclusion du logement est une des plus destructrices pour l'individu, privé d'un chez-soi, il est menacé dans son intégrité physique et morale, dans sa santé comme dans ses capacités de relations. Sans même parler de trouver un emploi, être vêtu, se reposer, se nourrir deviennent des exploits quotidiens. »¹

Au cours de ces vingt dernières années, l'accès au logement a, lui aussi, été mis à mal par la montée de l'exclusion. Le logement est devenu, en effet, le premier poste de dépenses des ménages, dépenses lourdes pour les plus modestes et parfois même impossibles pour les plus démunis.

Certains dispositifs issus de la loi du 31 mai 1990 dite loi Besson visant à la mise en œuvre de ce droit au logement devaient être adaptés et complétés. Cette volonté s'est concrétisée dans la loi d'orientation relative à la prévention et à la lutte contre les exclusions du 29 juillet 1998.

Ces nouveaux dispositifs ont donc pour objectifs :

- de rendre accessible à une population en difficulté un parc de logements privés anciens dans le cadre des PST (Programme sociaux thématiques), de logements publics HLM financés par le PLATS et ainsi d'augmenter l'offre ;
- la création du fonds de solidarité logement (FSL) favorisant l'accès au logement et le maintien dans les murs mais aussi l'accompagnement social lié au logement. Cette loi rend obligatoire la mise en place de plans d'actions départementaux pour le logement des personnes démunies à l'intérieur desquels les associations ont leur place ;
- la location associative avec sous-location aux jeunes ;
- le contrat de bail glissant est utilisé pour accompagner le jeune occupant dans sa démarche d'accès à l'autonomie. Au début le bail est établi au nom de l'association qui est autorisée par le bailleur à le sous-louer. Puis, quand les trois parties (bailleur, association, jeune) décident

d'un commun accord que la situation s'est stabilisée, le jeune devient locataire de plein droit et l'organisme bailleur attribue un autre logement à l'association ;

- des aides pour le paiement du dépôt de garantie et une caution gratuite pour le paiement du loyer pendant neuf mois viennent d'être mises en place dans le cadre d'une convention entre l'Etat et l'UESL (Union sociale pour le logement) en direction des jeunes de moins de trente ans en premier emploi. Ce dispositif appelé « loca-pass » a donné lieu à un accord entre l'UFJT et l'UESL afin que chaque FJT soit habilité à instruire les demandes.

Il appartient au foyer de mettre en place ce type de réponses adaptées aux besoins de la jeunesse et assurer ainsi la fluidité de son dispositif.

2.3.5 Le partenariat ou la mise en œuvre d'une démarche globale

« Les défis de l'insertion exigent, pour être relevés, un décloisonnement et une transversalité des actions diversifiées à mettre en œuvre. Et pour ce faire, un travail en réseau à des échelons territoriaux opérationnels et fonctionnels doit être organisé. »²

Dès ma prise de fonction un de mes objectifs a été de faire passer le foyer d'une structure fermée à une structure ouverte. L'association étant confrontée à une évolution rapide des jeunes qu'elle accueille, s'inscrit nécessairement dans une démarche de développement et de changement qui ne peut être efficace que s'il y a correspondance avec un développement parallèle de réseaux adaptés à son action.

Le problème des jeunes interroge toutes les instances de socialisation. La jeunesse pose en fait le problème de son intégration. Cette question est évidemment transversale. Face aux jeunes en danger d'exclusion, le développement des actions du FJT passe par l'ouverture de la structure sur son environnement afin de répondre globalement et le plus efficacement possible aux problèmes des usagers.

L'association, en s'insérant davantage dans le tissu urbain de la ville et en participant activement aux travaux du réseau des adhérents de l'UFJT, se rapproche au mieux de la demande explicite ou implicite des usagers. Le travail départemental, régional, voire national permet d'appréhender les problèmes de la jeunesse de façon plus globale, plus générale, et de prendre du recul par rapport au quotidien.

¹ GREMION Catherine, *L'accès au logement social*, cité par PAUGAM Serge, *L'exclusion : l'état du savoir*, La Découverte, p. 519.

² HARDY Jean Pierre, *Guide de l'action sociale contre les exclusions*, Paris, Dunod, p. 33.

De nombreux acteurs sociaux contribuent à aider un jeune à construire son projet personnel et à devenir lui-même un acteur autonome. Travailler en réseau, grâce à des liens de confiance mutuelle permet d'optimiser l'efficacité du travail de chacun. L'association est également un outil de développement et d'aménagement du territoire en offrant des solutions bien adaptées aux besoins diversifiés des jeunes. Le FJT prépare ainsi certains d'entre eux à une nécessaire mobilité, tandis qu'il en aide d'autres à s'insérer durablement sur place évitant par la qualité de son accueil et des ses actions la « fuite » des forces vives.

« Les formes les plus diverses d'emploi temporaire, créées pour remédier à ce changement profond de l'activité économique, se révèlent catastrophiques pour l'accès au logement. »¹

Une réflexion commune sur l'accueil des jeunes au niveau d'une agglomération peut déboucher sur des perspectives de développement ou de création de nouvelles structures bien adaptées. L'équipe éducative est en contact permanent avec le CLLAJ qui est une association émanant des deux FJT du département et dont la mission est de proposer aux jeunes une gamme de logements dans le parc privé ou public à des prix abordables.

Le foyer peut ainsi y envoyer des résidents souhaitant un logement autonome mais ne répondant pas encore aux critères des bailleurs. Le CLLAJ élaborera un dossier FSL qui apportera la garantie des loyers au propriétaire. Le président de cette association est le directeur du second FJT d'Orléans et je viens d'être élu trésorier.

Le but du FJT est de s'insérer dans la vie économique, sociale et culturelle orléanaise afin que les échanges créés participent à une meilleure insertion des jeunes.

- Sur le plan des loisirs, des sports et de la culture :

l'objectif du FJT n'est pas d'élaborer des réponses déjà existantes mais d'insérer les jeunes dans la vie de la cité. Les activités du foyer en interne ont pour objectifs essentiels de recréer du lien social.

- Par rapport au secteur social :

Il faut analyser les réponses locales et assurer un rôle d'information, de coordination et de soutien. Le FJT n'a pas la vocation à prendre en charge tous les domaines mais à s'inscrire dans un réseau.

- Par rapport à la restauration sociale :

l'ouverture de notre restaurant aux ouvriers des entreprises du quartier concourt au brassage avec les résidents. Cela permet de modifier l'image négative des foyers entretenue par

¹ GREMION Catherine, cité par PAUGAM Serge, *L'exclusion : l'état des savoirs*, La Découverte, p. 522.

certaines personnes. Par ailleurs, il arrive fréquemment de recevoir des propositions d'emplois ou de logements des adhérents du restaurant en direction des résidents.

- Par rapport à l'accueil de la vie associative :

notre organisme est aussi ouvert d'une manière privilégiée aux associations et à la vie de quartier. Le foyer s'est vu confier la gestion des LCR (Locaux communs résidentiels) construits par les trois bailleurs sociaux du quartier.

En tant que directeur du FJT je fais partie du conseil de quartier qui se réunit au foyer et dont le président est l'adjoint au maire.

Ainsi, mon objectif est de positionner le foyer comme un élément incontournable de la vie du quartier.

- Par rapport à la formation :

j'ai fait le choix d'accueillir dans nos locaux des stages de formation qui s'y déroulent en permanence. En effet la connaissance de ces organismes nous permet d'orienter plus facilement un jeune du foyer qui se retrouve sans emploi car l'équipe éducative est connue et reconnue par les différents opérateurs intervenant dans le champ de la formation.

Le FJT, sur la base d'un projet social clair de prévention et de lutte contre les exclusions, apporte sa contribution au réseau qui se structure dans l'agglomération.

Conclusion

Le FJT des Acacias traverse actuellement une période charnière qui le conduit à opérer des transformations qui lui permettront de participer efficacement avec d'autres acteurs, à l'accompagnement des jeunes sur le chemin qui mène à l'insertion sociale et professionnelle.

La prévention et la lutte contre l'exclusion des jeunes représentent un enjeu de société, notamment en France, où ces derniers ont été particulièrement touchés par le chômage et la précarisation de l'emploi.

La démarche d'élaboration du projet d'établissement a été pensée comme un moyen pour fédérer les acteurs internes autour de cet objectif et redéfinir l'action en l'adaptant aux besoins des usagers.

Il a en effet fallu dynamiser les équipes, les amener à réfléchir sur ce qu'elles font, comment elles le font et remettre en question les habitudes. Il en a été de même avec les administrateurs afin qu'ils prennent la mesure des évolutions du contexte socio-économique et des attentes des jeunes.

Les changements doivent s'opérer et s'opèrent déjà, à plusieurs niveaux :

- culturel en s'appuyant sur l'histoire du foyer, sa création, ses valeurs fondatrices, en opérant le passage d'une culture militante orale à une culture professionnelle écrite. Il n'a d'ailleurs pas été évident de convaincre les administrateurs et salariés de l'association de la nécessité d'écrire le projet ;
- organisationnel en précisant la nature des missions et des fonctions exercées par le personnel et en déterminant une organisation du travail qui facilite l'ouverture du foyer vers l'extérieur, le décloisonnement des services, la circulation de l'information et permette de mieux adapter les pratiques professionnelles et les règles collectives aux besoins des jeunes accueillis ;
- structurel en faisant évoluer la structure par la mise en œuvre d'une réhabilitation des logements existants, de l'extension et de la diversification du bâti.

La formalisation du projet d'établissement constituera une aide précieuse pour ce qui concerne des opérations de ce type. Un document écrit est un gage de sérieux et de cohérence. Il permet d'argumenter et de négocier avec les différentes institutions que ce soient l'Etat, les collectivités locales (département, commune) les bailleurs sociaux, la CAF ou les

associations. Il permettra de présenter aux financeurs des projets d'actions en cohérence avec les grandes orientations de l'établissement, elles-mêmes s'inscrivant dans le cadre des politiques sociales publiques. En outre, la démarche projet prend en compte en amont la question de l'évaluation puisque les objectifs attendus doivent être réalistes et mesurables.

Il est essentiel pour le foyer de diversifier les financements afin d'obtenir les moyens de ses ambitions et de préserver un savant équilibre qui préserve ses marges de manœuvre. J'ai, à ce titre, déposé une demande de financement dans le cadre du dispositif d'aide à la gestion locative sociale, dispositif prévu par la loi de lutte contre les exclusions

La transformation du foyer en résidence sociale est porteuse de sens et de dynamisme pour l'avenir. En effet le foyer des Acacias peut, en synergie avec d'autres partenaires locaux, développer son offre de prestations en direction d'autres publics que les 16-25 ans, tels les jeunes isolés de moins de 30 ans, les familles monoparentales, les couples.

Deux projets de développement émergent actuellement :

- le premier a pour objet de proposer, au sein de l'agglomération orléanaise, des logements individuels aux jeunes en grandes difficultés qui ne peuvent s'adapter à la vie en collectivité tout en les faisant bénéficier d'un suivi socio-éducatif ;
- le second vise à pallier le manque de logements transitoires dans les deux sous-préfectures du département.

Ces évolutions s'inscrivent tout naturellement dans le prolongement du projet d'établissement dans la mesure où celui-ci recentre l'action du FJT sur son rôle social. Il en va de même de la démarche qualité que je pense impulser dans quelques temps. Ainsi se dessinent clairement les perspectives pour un moyen terme.

Aujourd'hui le travail se poursuit, le projet d'établissement devant être finalisé en janvier 2002. Il constitue le fil rouge qui guide et donne du sens à l'action puisqu'il s'ancre dans le passé, s'appuie sur l'analyse de l'existant avec ses forces et faiblesses et se projette dans l'avenir. Le foyer est donc engagé dans une démarche structurante qui s'inscrit dans la durée.

BIBLIOGRAPHIE

- BASTIEN Bernard, BATAILLE P., *Conseillerez-vous à un(e) ami(e) de venir ici ? Vivre en FJT, pour une interprétation des situations de jeunesse*, Paris, Editions Ouvrières, 1998.
- BAUDELLOT Christian, ESTABLET Roger, *Avoir 30 ans en 1968 et en 1998*, Paris, Le Seuil, 2000.
- BERNOUX Philippe, *La sociologie des organisations*, Paris, Le Seuil, 4^e éditions, 1995.
- CASTEL Robert, *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard, 1995.
- DRANCOURT Chantal Nicole, ROULLEAU-BERGER Laurence, *L'insertion des jeunes en France*, Paris, PUF, 2^e édition, 1998.
- DENIEUIL Pierre, MOURET Brigitte, *Centres sociaux et FJT*, La Documentation Française, Paris, 1997.
- DUBAR Claude, *La socialisation*, Paris, Armand Collin, 2^e édition, 1998.
- GALLAND Olivier, *Sociologie de la jeunesse*, Paris, Armand Collin, 1997.
- GALLAND Olivier, LOUIS Marie-Victoire, *Jeunes en transit, l'aventure ambiguë des FJT*, Paris, Editions Ouvrières, 1984.
- HARDY Jean-Pierre, *Guide de l'action sociale contre les exclusions*, Paris, Dunod, 1999.
- JAEGER Marcel, *Guide du secteur social et médico-social*, Paris, Dunod, 3^e édition, 1999.
- JAEGER Marcel, *Guide de la législation en action sociale*, Paris, Dunod, 1999.
- JANVIER Roland, MATHO Yves, *Mettre en œuvre le droit des usagers dans les établissements d'action sociale*, Paris, Dunod, 1999.
- JOINING Jean-Luc, *Maîtriser la démarche qualité dans les établissements sociaux et médico-sociaux*, Paris, ESF, 1998.
- LEFEVRE Patrick, *Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, 1999.
- LOUBAT Jean-René, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, 1997.
- MIRAMON Jean-Marie, *Manager le changement dans l'action sociale*, Rennes, ENSP, 1996.
- PAUGAM Serge, *L'exclusion : l'état des savoirs*, Paris, La Découverte, 1996.
- PERETTI Jean-Marie, *Gestion des ressources humaines*, Paris, Vuibert entreprise, 7^e édition, 1998.

ROSANVALLON Pierre, *La nouvelle question sociale*, Paris, Le Seuil, 1995.

STEBE Jean-Marc, *Le logement social en France*, Paris, PUF, 1998.

THEVENET Amédée, *Créer, gérer, contrôler un équipement social ou médico-social*, Paris, ESF, 3^e édition, 1996.

THEVENET Amédée, *L'aide sociale aujourd'hui après la décentralisation*, Paris, ESF, 13^e édition, 1999.