



ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

CAFDES

Promotion 2006

Personnes en difficulté sociale

**CRÉER LES CONDITIONS DE L'AUTONOMIE RÉSIDENTIELLE DES JEUNES EN
S'INSCRIVANT DANS UNE LOGIQUE DE DÉVELOPPEMENT LOCAL.**

**Consolider un dispositif logement et contribuer à la mise en œuvre d'une
politique locale de l'habitat de la jeunesse.**

Marc DESCAMPS

Sommaire

INTRODUCTION	1
1- LES JEUNES ET L'ACCES AU LOGEMENT : UNE PROBLEMATIQUE GLOBALE, DES ENJEUX LOCAUX.....	4
1.1 L'insertion des jeunes par le logement : de qui et de quoi parle-t-on ?	4
1.1.1 La jeunesse : une tentative de définition	4
1.1.2 Jeunes, jeunesse(s), des notions qui marquent une pluralité de statuts, de postures, de groupes, de reconnaissances identitaires	5
1.1.3 Les défis qui se présentent à la jeunesse.....	7
1.1.4 Un dénominateur commun : la précarité des situations et des revenus	7
1.1.5 La question du logement dans le processus d'autonomisation des jeunes	8
1.2 L'accès au logement autonome : une situation préoccupante et des enjeux forts pour la jeunesse	9
1.2.1 L'acuité de la question du logement des jeunes en France	9
1.2.2 Une préoccupation constante et une législation abondante	10
1.2.3 Les politiques d'insertion des jeunes en difficulté.....	12
1.2.4 L'insertion par le logement : les enjeux.....	13
1.2.5 L'hébergement : une réponse au problème du logement des jeunes	14
1.3 La spécificité d'un territoire : le Calaisis	16
1.3.1 Approche démographique	16
a) Part des jeunes dans la population	16
b) Activité des jeunes.....	16
1.3.2 Situation socio-économique du Calaisis	17
1.3.3 Les jeunes du territoire et leur situation au regard du logement	17
a) Modes de cohabitation	17
b) Mobilité des jeunes	18
c) La demande de logement.....	18
1.3.4 Des réponses partielles aux problématiques de logement des jeunes	18
a) Des moyens globalement insuffisants	18
b) Des réponses éclatées.....	19
1.3.5 Les préconisations du PLH et du schéma AHI	19
1.4 Un acteur local: l'association Hébergement Alternatif Jeunes.....	20
1.4.1 Un acteur qui s'est imposé localement	20
1.4.2 Un public et des missions qui ont évolué.....	21
a) Les jeunes accueillis par l'association	22
b) Un dispositif qui s'est adapté	23
c) Une transition difficile	24
d) Une entrée en matière à ne pas rater	24
1.4.3 Un savoir- faire reconnu mais fragilisé par des financements précaires	25
a) Des compétences internes.....	25
b) Une capacité à mobiliser les ressources externes	25
c) Une situation financière paradoxale	26
1.4.4 Une volonté associative : contribuer au développement de son territoire	27

2 - REPONDRE AUX BESOINS DE LA JEUNESSE : UNE DEMARCHE TERRITORIALISEE ET PARTENARIALE AUTOUR D'UN OPERATEUR ANIMATEUR	29
2.1 L'inscription de l'association dans une dynamique de changement.....	29
2.1.1 Le choix d'un modèle d'organisation	30
2.1.2 La modification des statuts et le renouvellement du Conseil d'Administration	31
2.1.3 Le changement et l'institution	32
2.1.4 Le changement chez les acteurs.....	33
2.1.5 Le développement progressif d'un réseau professionnel et le partenariat.....	35
2.1.6 Les conditions de la mise en œuvre d'objectifs opérationnels	37
2.2 Mettre en œuvre la coopération entre les acteurs : création d'une MOC	38
2.2.1 La Maîtrise d'Ouvrage Collective : un concept à clarifier.....	38
2.2.2 Une nécessité qui s'inscrit dans le droit fil des politiques publiques	38
2.2.3 Une volonté associative.....	39
2.2.4 Une co-responsabilité dans l'offre de biens et de services sociaux.....	40
2.3 Identifier les besoins de la jeunesse du territoire.....	41
2.3.1 Mener et interpréter l'analyse des besoins et des attentes des jeunes.....	41
2.3.2 Elaborer un diagnostic partagé.....	43
a) Une question de méthode.....	43
b) Les premiers constats.....	44
c) Une démarche partenariale qui se construit progressivement.....	45
d) Des hypothèses d'action.....	45
e) Un positionnement stratégique de l'association.....	45
2.3.3 Faire des choix, les faire partager et valider par les élus et les partenaires institutionnels.....	46
2.3.4 Etayer le diagnostic par l'apport d'un cabinet extérieur	47
2.3.5 Articuler les réponses pour créer les conditions de l'autonomie résidentielle des jeunes	47
2.4 Définir les axes stratégiques du projet et anticiper sa mise en œuvre.....	48
2.4.1 Planifier et coordonner les actions, à l'interne et à l'externe	48
2.4.2 Faire des choix organisationnels qui interrogent la fonction de direction	49
2.4.3 Anticiper les évolutions du service	51
3 - CONSOLIDER UN DISPOSITIF LOGEMENT ET CONTRIBUER A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE LOCALE DE L'HABITAT DE LA JEUNESSE.....	53
3.1 Le développement d'un Service Logement Jeunes, outil de la mise en œuvre d'une politique locale concertée de l'habitat	53
3.1.1 Un cadre réglementaire et des objectifs opérationnels	53
a) Une dénomination stratégique.....	55
b) Des enjeux à court et plus long terme.....	56
3.1.2 Des intentions pédagogiques et des missions précises	56
a) Observatoire de la demande et des besoins des jeunes	56
b) Accueil des jeunes, information, orientation, diagnostic et conseils personnalisés.....	57
c) Aide à la recherche de logement	58
d) Accompagnement personnalisé.....	58
e) Médiation locative	59
f) Gestion locative	59
3.1.3 Une méthode au service du projet.....	59
a) Les lieux d'accueil.....	59
b) Les temps pour l'accueil	59
c) L'interlocuteur.....	60
d) Le rendu-compte de l'action	60
e) Le financement.....	60

3.1.4	Des constats et des premiers résultats riches d'enseignements	61
3.2	Adapter et diversifier l'offre de logement par la création d'un FJT.....	62
3.2.1	Les FJT : une histoire, un public et des missions générales.....	62
3.2.2	Cadre juridique, missions et financement des FJT.....	63
	a) Cadre juridique	63
	b) Nature et missions.....	63
	c) Financement.....	64
3.2.3	Le projet de création du FJT du Calaisis	65
	a) Un choix qui s'est imposé d'emblée.....	65
	b) Un plan d'action stratégique	65
	c) L'approche économique	66
	d) L'approche programmatique et le phasage des opérations	66
	e) La fonction habitat	67
	f) La fonction socio-éducative.....	69
	g) Le personnel.....	72
	h) Financement du projet.....	72
3.3	Manager le changement à interne, accompagner le changement à l'externe....	73
3.3.1	Dégager les enjeux et les marges de manœuvre pour la mise en œuvre du projet..	73
3.3.2	Mobiliser les ressources humaines.....	75
3.3.3	Fonder les bases d'un partenariat pérenne et global entre les acteurs.....	77
	a) Le partenariat entre acteurs sociaux.....	78
	b) Le partenariat avec le secteur économique.....	78
	c) Le partenariat avec les bailleurs sociaux et privés	79
CONCLUSION.....		80
BIBLIOGRAPHIE		82
LISTE DES ANNEXES.....		I
	Annexe 1 - Des jeunes, des parcours, un projet.....	II
	Annexe 2 - Service logement Jeunes : Fiche de réception de la demande.	V
	Annexe 3 - La coordination entre les dispositifs et les acteurs : organigramme.....	IX

Liste des sigles utilisés

ADIL	Agence départementale d'information sur le logement
AGLS	Aide à la gestion locative sociale
AHI	Accueil – Hébergement – Insertion
AIVS	Agence immobilière à vocation sociale
ALT	Aide au logement temporaire
AML	Aide à la médiation locative
ASLL	Accompagnement social lié au logement
ASE	Aide sociale à l'enfance
CAC	Communauté d'agglomération du Calaisis
CAE	Centre d'aide éducative
CAF	Caisse d'allocations familiales
CAJ	Centre d'animation jeunesse
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCPD	Centre communal de prévention de la délinquance
CHRS	Centre d'hébergement et de réinsertion sociale
CLLAJ	Comité local pour le logement autonome des jeunes
CLSH	Centre de loisirs sans hébergement
CMP	Centre médico-psychologique
CNAF	Caisse nationale d'allocations familiales
CPAM	Caisse primaire d'assurance maladie
CROSMS	Comité régional de l'organisation sociale et médico-sociale
DDASS	Direction départementale des affaires sanitaires et sociales
DGUHC	Direction générale de l'urbanisme, de l'habitat et de la construction
EPCI	Etablissement public de coopération intercommunale
FAL	Forfait d'aide au logement
FAJ	Fonds d'aide aux jeunes
FONJEP	Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire
FJT	Foyer de jeunes travailleurs
FNARS	Fédération nationale des associations de réinsertion sociale
FSL	Fonds solidarité logement
HAI	Hébergement alternatif jeunes
HLM	Habitation à loyer modéré
INSEE	Institut national des statistiques et des études économiques
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
MECS	Maison d'enfants à caractère social
MOC	Maîtrise d'ouvrage collective
MSA	Mutualité sociale agricole
OPHLM	Office public d'habitation à loyer modéré
PDALPD	Plan départemental d'action pour le logement des personnes défavorisées
PIJ	Point information jeunesse
PJJ	Protection judiciaire de la jeunesse
PLAI	Prêt locatif aidé à l'insertion
PLH	Programme local de l'habitat
PLUS	Prêt locatif à usage social
PRS	Programmes régionaux de santé
SAUO	Service d'accueil d'urgence et d'information
SIASE	Service d'insertion et d'accompagnement socio-éducatif
SLJ	Service logement jeunes
UFJT	Union des foyers et services pour jeunes travailleurs
UTASS	Unité territoriale d'action sanitaire et sociale
ZUS	Zone urbaine sensible

INTRODUCTION

« Les jeunes sont au premier chef concernés par les évolutions de la société et de l'économie, celles de la famille et du travail, l'entrée dans une économie de la connaissance et les nouvelles technologies, la montée des inégalités et les changements dans les rapports sociaux et les modes de vie. »¹

Aujourd'hui, « l'état de jeunesse » est aussi devenu une période d'apprentissage de la vie marquée par la précarité des statuts, des identités, des avenir. Les difficultés des jeunes ne peuvent dès lors plus être analysées simplement en termes de comportement et de trajectoires individuelles, mais elles renvoient très largement aux conditions sociales et économiques dans lesquelles ils vivent.

Parallèlement à la transformation du marché de l'emploi et à la montée des précarités, les politiques publiques d'insertion des jeunes en difficulté ont considérablement évolué au cours des 20 dernières années. Aux dispositifs centrés sur les parcours individuels que sont l'ASE et la PJJ, se sont ajoutés progressivement d'autres dispositifs visant à prendre en compte les obstacles variés qui compromettent leur insertion sociale et professionnelle : formation, emploi, logement, santé...

En terme de logement, confrontés à une offre restreinte, les jeunes supportent aussi les loyers les plus chers et les plus fragiles d'entre eux sont doublement pénalisés.

« En échec scolaire, en rupture familiale ou en difficulté d'insertion professionnelle, ils voient leurs perspectives se réduire... La concurrence entre demandeurs de logement provoque un « effet domino », renvoyant de nombreux jeunes vers les foyers et structures d'hébergement ou d'habitat temporaire. Saturées et sans solution pour faire sortir ceux qu'elles hébergent, ces structures se voient dans l'obligation de refuser d'accueillir de nouveaux jeunes, les contraignant à se rabattre sur des solutions de plus en plus précaires, jusqu'au recours éventuel au logement indigne. »²

Afin de lutter contre cette crise du logement qui s'intensifie, se généralise, provoque des effets sociaux en cascade et nuit gravement à la vie affective, professionnelle et sociale des jeunes, des actions étaient absolument nécessaires, à Calais comme ailleurs.

Mais, contrairement à la majorité des territoires où elles ont pris la forme d'un développement et d'une adaptation des dispositifs existants, à l'initiative d'associations

¹ Jean-Michel CHARPIN, Commissaire au Plan, en avant-propos du rapport de la commission présidée par Dominique CHARVET : « Jeunesse, le devoir d'avenir », Paris, La Documentation Française, 2001.

² Fondation Abbé PIERRE, « L'état du mal logement en France », Rapport 2006.

gestionnaires de Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale notamment, ici ce sont de nouvelles structures qui se sont développées.

Créée en 1987 à l'initiative du groupe de travail « Hébergement-Logement » du Conseil Communal de Prévention de la Délinquance de Calais, l'association a été gérée pendant plus de 10 ans par des bénévoles et des professionnels mis à disposition par différentes institutions à vocation sociale du Calais : Service Social du Conseil Général, CAE, CCPD et Mission Locale principalement. Elle est financée exclusivement par la ville de Calais.

La création de cette association répondait à un objectif principal : apporter des réponses innovantes en terme de logement pour des jeunes en situation d'urgence qui ne peuvent se maintenir en Maison d'Enfants à Caractère Social et/ou refusent l'hébergement en structure collective de type CHRS.

En 1999, l'association se professionnalise et élargit son champ d'intervention : le dispositif d'hébergement s'étoffe et un service d'aide à l'accès au logement autonome est créé. Ces dispositifs sont désormais ouverts à tous les jeunes en difficulté, financés dans le cadre du droit commun et animés par des professionnels salariés de l'association.

Mais, malgré le développement de l'offre, il s'avère que les réponses en termes d'hébergement et de logement restent très insuffisantes sur le territoire. Elles sont éclatées et il n'y a pas de véritable complémentarité entre les différents acteurs intervenant dans le champ de l'insertion de ces publics. Cette problématique renvoie aussi à la question de l'adéquation entre le projet mis en œuvre par le service que je dirige depuis fin 2000 et les besoins des usagers.

Or, dans un contexte national difficile, le Calais est un territoire qui rencontre des difficultés économiques et sociales particulièrement aiguës. Le taux de chômage est l'un des plus élevés de la région (16,2% au 1^{er} juillet 2006) et les jeunes de moins de 25 ans représentent 30,2% des demandeurs d'emploi.

La paupérisation d'une partie importante de la population, reléguée majoritairement dans des quartiers de grands ensembles en périphérie de ville, engendre des phénomènes d'isolement, de marginalisation, d'anomie, de disqualification sociale. Sur les deux principaux quartiers classés en Zone Urbaine Sensible (Beau-Marais : 18 000 habitants et Fort Nieulay : 6500 habitants), 65% des jeunes de 16 à 25 ans n'ont aucune activité.

La Politique de la Ville, dont le principe consiste à concentrer et à articuler sur des sites prioritaires tous les objectifs urbanistiques, économiques et sociaux, montre ses limites et cette politique de requalification urbaine appliquée à des quartiers défavorisés ne réussit pas à enrayer la marginalisation des deux quartiers les plus en difficulté du Calais.

En lien avec ses partenaires locaux, l'association se doit dans ce contexte de conforter et d'adapter son dispositif pour favoriser l'insertion sociale de tous les jeunes, en proposant des réponses adaptées à leurs besoins, tant en terme de logement qu'en matière d'accompagnement socio-éducatif. Il s'agit de créer les conditions de leur autonomie résidentielle en s'inscrivant dans une logique de développement local, l'association affirmant une ambition qui dépasse l'horizon d'une prestation de service performante : agir pour construire où reconstruire de la sociabilité, du lien social.

Confirmant cette volonté, le Président de l'association m'a demandé de lui proposer l'architecture globale d'un projet de développement du service s'appuyant sur un diagnostic mené à l'échelon du territoire.

La première partie de ce travail interrogera la problématique globale de la jeunesse sous l'angle de l'insertion par le logement et les enjeux locaux. Après avoir précisé de quels jeunes nous parlerons et quelles sont leurs difficultés spécifiques, nous verrons que les dispositifs existants sur le territoire ne sont que partiellement adaptés à la demande et aux besoins.

L'association Hébergement Alternatif Jeunes affirme parallèlement une ambition forte : contribuer au développement de son territoire. Elle est un acteur reconnu localement pour son savoir-faire, mais fragile de part sa taille et la structure de ses financements.

Dans une deuxième partie, je tenterai d'analyser plus précisément les conditions qui permettraient de favoriser la construction progressive d'une politique locale de l'habitat de la jeunesse.

La mobilisation des acteurs et leur coopération me semblent un préalable à l'élaboration d'un diagnostic partagé qui permettra l'identification précise des besoins et des dispositifs à renforcer ou à développer. S'appuyant sur les valeurs portées par le conseil d'administration, le directeur doit aussi définir les axes stratégiques du projet de service et le mettre en œuvre.

Dans une dernière partie, nous verrons quelles sont les réponses que l'association a décidé de retenir prioritairement afin de créer progressivement les conditions de l'autonomie résidentielle des jeunes : mise en place d'un Service Logement Jeunes à l'échelle de l'agglomération et création d'un Foyer de Jeunes Travailleurs.

En qualité de directeur, il m'appartient aussi d'anticiper le développement sans précédent du service et d'accompagner le changement afin de permettre la réussite des projets associatifs et de créer les conditions indispensables à la construction de cette politique locale de l'habitat en direction de la jeunesse qui a tardé à se mettre en place sur le territoire.

1 - LES JEUNES ET L'ACCES AU LOGEMENT : UNE PROBLEMATIQUE GLOBALE, DES ENJEUX LOCAUX

La question du logement traverse tous les débats publics depuis de nombreuses années et, dans son communiqué de presse relatif au vote de la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005, Mr Jean-louis BORLOO, ministre de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, déclarait : « *La crise du logement n'est pas inéluctable. La tâche est immense, mais nous avons une vraie chance de réussir. Et nous allons réussir* ».

De son côté, la fondation Abbé PIERRE, considérant qu'il y a une aggravation de la situation due à une crise du logement sans précédent qui génère des effets sociaux durables, consacre la première partie de son rapport annuel 2006 à la question du logement des jeunes. Elle insiste sur le fait que « *la jeunesse n'apparaît plus comme une transition vers une stabilité et une sécurité mais davantage comme une période permettant d'apprendre à vivre sous la menace permanente de la précarité* ».³

Comme le précise O. GALLAND, « *la jeunesse n'est en effet pas de tous les temps, elle est une invention sociale, historiquement située, dont les conditions de définition évoluent avec la société elle-même* ».⁴

Avant de porter le regard sur les dispositifs d'insertion par le logement et la spécificité d'un territoire, il me semble donc indispensable de m'arrêter sur ce concept même de « jeunesse ». Qui sont ces jeunes et quelles sont aujourd'hui leurs problématiques globales d'insertion ?

A l'image des derniers textes officiels, et notamment de la circulaire du 1^{er} mars 2006 relative à la mise en œuvre de la politique du logement et à la programmation des financements aidés de l'Etat pour 2006, la notion de logement, fréquemment employée, inclura à la fois le logement dit « autonome » et les différentes formes d'hébergement sur lesquelles nous reviendrons dans ce chapitre.

1.1 L'INSERTION DES JEUNES PAR LE LOGEMENT : DE QUI ET DE QUOI PARLE-T-ON ?

1.1.1 La jeunesse : une tentative de définition

Défini par Le Petit Robert comme « *le temps de vie entre l'enfance et l'âge adulte* », le concept de jeunesse semble apparemment stable. Pourtant, à y regarder de plus près, parle-t-on d'un état, d'une période dans le cycle de vie, d'un statut, d'une situation historiquement immuable concernant l'ensemble d'un corps social ?

³ Fondation Abbé PIERRE, « L'état du mal logement en France », Rapport 2006.

⁴ Olivier GALLAND, « Sociologie de la jeunesse », Armand Colin, collection U, série « sociologie », Paris, 1991.

Le langage est un peu pris en défaut pour parler de la situation de la jeunesse, définie comme une catégorie d'âge, le terme étant plus que jamais discutable.

En effet, quand on compare les parcours actuels des jeunes par rapport à ceux des générations précédentes, une logique d'ensemble paraît se dessiner, selon les sociologues de la jeunesse, qui correspond à un franchissement plus tardif des grandes étapes qui constituent traditionnellement l'entrée dans l'âge adulte : accès au travail, au logement, mise en couple, procréation.

Les représentations de la jeunesse sont donc largement tributaires du moment historique et, pour O. GALLAND, « *la jeunesse est plus un passage entre des âges qu'un âge en tant que tel* »⁵.

Les derniers travaux officiels sur la jeunesse, notamment ceux réalisés par le Commissariat Général du Plan,⁶ remettent en cause la réalité même de la catégorie « jeunesse » au sens où celle-ci s'opposerait au statut « d'adulte ». Ils s'éloignent résolument de l'idée de faire de la jeunesse une catégorie particulière de l'action publique en immergeant la question sociale « jeune » dans une problématique très générale de changement sociétal pour tous, où la notion de « génération » serait l'entrée principale des réflexions.

D'un point de vue statistique, les choses ne sont pas non plus toujours très simples, l'homogénéité des nomenclatures n'ayant pas résisté à l'épreuve de la réalité et des débats. Traditionnellement, les démographes considéraient qu'est jeune tout individu âgé au moins de 16 ans et au plus de 24 ans. Mais, dans l' « Enquête Jeunes et Carrières » de 1997, l'INSEE⁷ a inauguré un nouveau contenu à la variable « jeune » qu'il définit par la tranche d'âge 16-29 ans.

Pour contourner la complexité de ce concept en constante évolution et fixer des repères, c'est cette tranche d'âge que je retiendrai.

1.1.2 Jeunes, jeunesse(s), des notions qui marquent une pluralité de statuts, de postures, de groupes, de reconnaissances identitaires

Avec la création de la société industrielle, il s'est dessiné avec la jeunesse un modèle de passage à la vie adulte. Les principaux critères de ce passage sont, toujours selon O. GALLAND, la fin des études, l'insertion professionnelle, la constitution d'un nouveau foyer et enfin la constitution d'une famille.

Dans un contexte de crise prolongée et de mutation sociétale, ces critères semblent fonctionner différemment et les jeunes sont aujourd'hui confrontés à une difficulté

⁵ O. GALLAND, « Sociologie de la jeunesse, Armand Colin, collection U, série « sociologie », Paris, 1991.

⁶ Commissariat Général du Plan, « Jeunesse, le devoir d'avenir », Rapport de la commission présidée par Dominique Charvet, 2001.

⁷ INSEE, Enquête « Jeunes et carrières », 1997.

importante qui est celle de sortir de l'enfance pour accéder à un statut d'adulte.

« Les soucis économiques sont venus redoubler les difficultés liées à la construction de l'autonomie, à l'accès à l'indépendance, à la construction de soi. L'accès à l'emploi, l'installation dans un logement autonome et la mise en couple ne vont plus de pair. Il y a non seulement dissociation de ces trois processus, mais chacun d'entre eux connaît des infléchissements importants et de fortes perturbations : la formation d'une vie de couple connaît des soubresauts, l'emploi est instable et précaire, la perspective d'accéder à un logement est incertaine et la possibilité d'en supporter la charge parfois improbable »⁸.

Période d'indétermination sociale, la jeunesse tend à se prolonger et, d'un temps de vie, elle se transforme donc en un espace de vie précaire.

L'observation des seuils d'âge permet aussi de mettre en évidence le fait que la jeunesse est une période de plus en plus longue : par la précocité de l'adolescence et le retardement de l'entrée dans la vie « adulte ».

B. BASTIEN écrit que *« bien que l'on devienne citoyen de plus en plus jeune, on est adulte de plus en plus tard »*⁹ et J.F. RENE affirme que *« les jeunes s'installent pour un temps indéfini, dans un espace de vie qui n'est ni l'exclusion complète, ni l'intégration ou l'installation dans la vie adulte »*¹⁰.

Le passage de l'enfance à l'âge adulte s'effectue aussi selon des étapes variables et des modèles presque aussi nombreux qu'il y a de jeunes et, bien que cela ne soit pas le propre de notre époque, M.A. DENIGER¹¹ fait remarquer que la catégorie sociale « jeune » se polarise entre deux types d'itinéraires sociaux : la normalité et la marginalisation. Pour lui, à l'intérieur même de l'exclusion, on retrouverait une hiérarchisation qui passe par la fragmentation des statuts, fragmentation favorisée par la transformation culturelle qui conduit au renforcement de l'idéologie de la responsabilité individuelle.

La jeunesse est également *« le temps de l'expérience, de l'incertain, de la résistance sociale ; pour certains ce n'est qu'une transition plus ou moins longue ; pour d'autres, puisque l'horizon est bouché, elle est l'expérience de « l'en dehors », de « à côté de ». C'est bien là que se joue le passage de logiques d'intégration à celles d'insertion »*.¹²

En résumé, nous retiendrons que, d'un point de vue sociologique, la jeunesse se définit aujourd'hui comme une période d'indétermination sociale, plus ou moins difficile à vivre selon le capital culturel et le parcours de chacun.

⁸ Fondation ABBE PIERRE, « L'état du mal logement en France », Rapport 2006.

⁹ B. BASTIEN, « Conseilleriez-vous à un ami de venir ici ? Vivre en FJT- Pour une interprétation de situations de jeunesse », Paris, Editions de l'atelier, 1998.

¹⁰ J.F. RENE, « La jeunesse en mutation : d'un temps social à un espace social précaire », Québec, Sociologie et société, in I.ROY, « Difficultés, défis et aspirations des jeunes au Québec ». <http://www.cebl.org/pdf/iroy/.pdf>.

¹¹ Marc-André DENIGER, « Crise de la jeunesse et transformations des politiques sociales en contexte de mutation structurale ». Sociologie et sociétés, 1996, in I.ROY, « Difficultés, défis et aspirations des jeunes au Québec ». <http://www.cebl.org/pdf/iroy/.pdf>.

¹² Fezza DJAZIRA, « Une pratique d'accompagnement de jeunes », Les Cahiers de l'Actif, n°342/343- Déc. 2004.

1.1.3 Les défis qui se présentent à la jeunesse

« Se reconnaître et se faire reconnaître par les autres comme étant digne d'une incontestable valeur personnelle ; conquérir sa place dans le tissu social ; acquérir une pleine citoyenneté ; accéder à une signification et garder ou développer le goût de vivre, voilà les défis décisifs que rencontrent les jeunes »¹³.

Dans le même temps, le groupe familial est dans une phase de turbulence accrue par le fait que pour la première fois les parents n'ont plus de réponses aux questions anxieuses de leurs enfants qui grandissent. Les jeunes doivent donc tous, avec les repères culturels qui leurs ont été transmis, se bricoler individuellement un rite de passage.

Evidemment, pour ceux qui sont plus en difficulté, ce « passage » est plus difficile à négocier que pour d'autres qui ont acquis un réel capital culturel. La place qui leur est offerte dans un environnement immédiat déterminera souvent leur parcours. Telles sont les fonctions des dispositifs mis en place pour favoriser leur insertion dans toutes ses dimensions : professionnelle, par le logement, accès aux soins, culture...

Les jeunes ont aussi besoin que d'autres « reconnaissent la valeur de leur apport au monde »¹⁴, de ponts, c'est-à-dire de personnes d'âge adulte dont le rôle et de les reconforter dans leur parcours.

Mais, selon F. DJAZIRA, « aliénés aux séductions des mesures que leur offrent les agents sociaux, ils se confient aux chronothèses que l'on bâtit pour eux, c'est-à-dire à l'organisation des temps appartenant à autrui. Ils se ferment au temps et à l'espace des possibles, pour n'exister que dans le temps offert par l'institution. Ceci peut notamment expliquer les nombreux échecs d'insertion de ces jeunes, car ils ne sont pas dans une implication propre mais dans celle du désir de l'autre. Ils sont dans la consommation de « solutions apportées en kit », offertes par les travailleurs sociaux soucieux de leur devenir »¹⁵.

1.1.4 Un dénominateur commun : la précarité des situations et des revenus

Les jeunes de 16 à 29 ans, qui représentent 11,7 millions de personnes en France métropolitaine, sont légitimement préoccupés par leur devenir.

« Ils sont de fait confrontés à une insécurité croissante pour conquérir leur autonomie alors qu'un bon niveau de formation ne protège plus autant qu'avant du chômage et que l'accès à un travail, souvent précaire, n'offre pas les conditions d'une réelle autonomie, et de moins en moins la possibilité d'accéder à un logement ».¹⁶

Les soucis économiques sont ainsi venus redoubler les difficultés liées à la construction

¹³ Isabelle ROY, « Difficultés, défis et aspirations des jeunes au Québec ». <http://www.cebl.org/pdf/iroy/.pdf>.

¹⁴ David LE BRETON, « Conduites à risques », PUF, 2002.

¹⁵ Fezza DJAZIRA, « Une pratique d'accompagnement de jeunes », Les Cahiers de l'Actif, n°342/343 - Déc. 2004.

¹⁶ Fondation Abbé PIERRE, « L'état du mal logement en France », Rapport 2006.

de l'autonomie et, à l'évidence, les jeunes sont touchés par ce que J. RIGAUDIAT appelle « *le fait social majeur de notre temps : la montée des précarités et, avec elles, celle des insécurités sociales et économiques* ». ¹⁷

Il s'agit d'un nouveau processus installé dans la durée qui contribue au développement d'une nouvelle forme de pauvreté, « *la pauvreté disqualifiante* » ¹⁸ qui naît du refoulement hors du marché de l'emploi de franges nombreuses de la population.

Les jeunes sont en effet particulièrement touchés par le chômage (en moyenne nationale, un jeune de moins de 25 ans sur cinq est au chômage) et les 2/3 d'entre eux accèdent à un travail sous une forme précaire (CDD, missions d'intérim).

Par ailleurs, en 2004, 578 000 jeunes occupaient un emploi à temps partiel dont la durée hebdomadaire est strictement inférieure à 30 heures. ¹⁹

Nous assistons en conséquence à l'émergence d'une population de travailleurs disposant de salaires qui ne leur permettent pas d'échapper à la pauvreté. L'emploi ne protège donc plus de la pauvreté et « *à côté de la précarité de l'emploi il y a ainsi une précarité par l'emploi qui affecte principalement, mais pas uniquement, les jeunes* » ²⁰

Les jeunes sont ainsi touchés par la fin de la perspective qu'entretenait la société salariale, celle d'une mobilité sociale généralisée. « *On n'enchaîne plus les étapes qui conduisent de la dépendance à l'indépendance, en passant de la formation au diplôme puis à l'emploi, puis en gravissant les échelons à l'intérieur de la grille professionnelle jusqu'à l'âge de la retraite* » ²¹.

De la même manière, le mouvement linéaire qui caractérisait la séquence concernant la vie familiale (on quitte ses parents pour se marier et avoir des enfants) ne fait plus modèle.

La jeunesse n'est donc plus seulement un passage, elle est aussi un temps d'apprentissage pour une vie qui risque d'être durablement marquée par la précarité et l'incertitude.

1.1.5 La question du logement dans le processus d'autonomisation des jeunes

Les enjeux autour de l'autonomie résidentielle des jeunes, c'est-à-dire dans l'accès et le maintien dans un logement autonome s'organisent autour de deux grands pôles : d'une part les contraintes liées aux trajectoires des jeunes eux-mêmes et d'autre part, les contraintes liées au marché actuel du logement.

¹⁷ Jacques RIGAUDIAT, « A propos d'un fait social majeur : la montée des précarités et des insécurités sociales et économiques », Droit social, n°3, mars 2005.

¹⁸ Serge Paugam, « Les formes élémentaires de la pauvreté », le lien social, PUF, 2005

¹⁹ INSEE, « Population active occupée au sens du BIT », source : enquêtes emploi 2004.

²⁰ Fondation ABBE PIERRE, « L'état du mal logement en France », Rapport 2006.

²¹ Commissariat Général du Plan, « Jeunesse, le devoir d'avenir », Rapport de la commission présidée par Dominique Charvet, 2001.

Nous l'avons vu, les situations de jeunesse sont très diverses et souvent complexes. Elles nécessitent de toute évidence des approches différenciées et, si le travail reste pour tous les jeunes la valeur cardinale de l'insertion sociale, pour certains elle n'est plus suffisante à la constitution d'identité, d'appartenance à un lieu et/ou à un groupe.

Comme l'affirme B. BASTIEN²², plus que jamais l'action auprès de la jeunesse doit donc s'inscrire dans une « *démarche globale où se fondent accès à l'emploi, accès au logement autonome, participation à la vie sociale, accès à la citoyenneté ordinaire, participation à l'espace public* ».

Considérant que les jeunes vivent des transitions, il s'agit alors de concevoir l'intervention en logement comme facilitant cette transition en leur donnant la possibilité de se stabiliser pour s'établir ou se rétablir personnellement et pour envisager des possibilités d'insertion professionnelle.

Le développement de phases d'expérimentation dans les différentes trajectoires d'accès au monde adulte nécessite aussi la prise en compte et l'acceptation de mobilités géographiques de plus en plus fréquentes pour ne pas rompre les dynamiques d'insertion.

Pour les jeunes qui sont le plus en difficulté, l'enjeu du logement sera aussi l'ancrage et le sens de l'appartenance dans un lieu qu'ils pourront investir. Pour ceux-là, il importe que très rapidement les interventions en logement signifient l'apprentissage de l'investissement dans un lieu pour favoriser le retour vers une stabilité plutôt que le strict logement de dépannage qui les maintient dans l'immédiateté et l'urgence. Le besoin pour ces jeunes consiste à créer autour d'eux un logement le plus stable possible, un lien et un cadre d'appartenance qui peut les ancrer dans une trajectoire de changement.

En résumé, nous pouvons dire que, dans le contexte actuel, répondre aux difficultés de vie des jeunes doit consister d'abord et avant tout à les loger et les placer dans un univers stable dans lequel ils vont pouvoir se construire ou se reconstruire.

1.2 L'ACCES AU LOGEMENT AUTONOME : UNE SITUATION PREOCCUPANTE ET DES ENJEUX FORTS POUR LA JEUNESSE

1.2.1 L'acuité de la question du logement des jeunes en France

« *En 2003, les situations précaires de logement touchent près de 2 millions de personnes en France. Parmi celles-là, près de 1 million sont logées dans des logements de fortune, des logements meublés où hôtels, des hébergements en foyers où encore en hébergement forcé chez des amis ou en famille.* »²³

²² Bernard BASTIEN, « Conseilleriez-vous à un ami de venir ici ? Vivre en FJT- Pour une interprétation de situations de jeunesse », Paris, Editions de l'atelier, 1998.

²³ DGUHC, « La mise en œuvre du droit au logement et des dispositifs de la lutte contre les exclusions », Rapport au Conseil National de l'Habitat, novembre 2004.

Comme le constate la Fondation Abbé Pierre dans son rapport annuel 2006, plus touchés que les autres par la précarité de l'emploi et par la pauvreté, les jeunes sont aussi les premiers exposés aux turbulences de la crise du logement :

- ils sont confrontés à une offre de logement restreinte, leur demande portant essentiellement sur des petits logements dans le parc privé, renvoyant à un marché réduit et fortement concurrentiel,
- ils supportent les loyers les plus chers, dans le parc privé,
- ils sont plus que d'autres « aux portes du logement ». En 2002, 55% des jeunes de 19 à 26 ans déclaraient vivre chez leurs parents, alors que 35% d'entre eux avaient un emploi ; par ailleurs, les 18-29 ans représentent plus d'1/3 de la population sans domicile, alors qu'ils ne renvoient qu'à 23% de la population française.

Les jeunes les plus fragiles, en rupture familiale et/ou en difficulté d'insertion professionnelle, voient leurs perspectives se réduire, notamment en raison du fait qu'ils subissent la concurrence des titulaires d'un CDI (disposant de ressources faibles le plus souvent, mais stables) sur un segment du parc qui leur était autrefois « réservé ».

1.2.2 Une préoccupation constante et une législation abondante

Nous n'allons pas retracer ici l'histoire du logement social en France, tel n'est pas notre propos. Cependant, afin de percevoir l'intensité de cette question et son renforcement dans les dernières années, nous nous arrêterons sur les dispositions législatives les plus marquantes depuis les 15 dernières années.

- La loi du 31 mai 1990, dite "loi Besson", visant à la mise en oeuvre du droit au logement, fixe comme principe dans son article 1er : *"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 et s'y maintenir"*.

Elle rend obligatoire l'élaboration d'un plan départemental d'action pour le logement des plus défavorisés et institue un Fonds de Solidarité pour le Logement, cofinancé par l'Etat et le Département, qui permet d'accorder des aides financières aux personnes et familles défavorisées.

- La loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions du 29 juillet 1998 vise 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* ». Cette loi met notamment en cohérence les dispositifs législatifs qui se sont accumulés

depuis plusieurs années et améliore la reconnaissance du rôle des acteurs associatifs, en rendant leur présence obligatoire au sein des commissions traitant de la mise en œuvre du droit au logement et en favorisant la rémunération de la médiation de la gestion locative.

- La loi relative à la solidarité et au renouvellement urbain (SRU), du 13 décembre 2000, rend les politiques urbaines plus cohérentes et favorise les mécanismes de solidarité entre les villes, créant une taxe pour les communes de plus de 3 500 habitants faisant partie d'une agglomération de plus de 50 000 habitants, si leur parc social est inférieur à 20% des résidences principales.

- La loi de programmation pour la cohésion sociale, du 18 janvier 2005, permet de « *donner une nouvelle impulsion à la politique en faveur du logement* ». L'objectif est d'une part de conforter les actions déjà entreprises en mobilisant plus efficacement la ressource foncière, et d'autre part d'intervenir de façon plus globale sur toute la chaîne du logement.

- Dans un cadre plus général, le conseil européen adoptait, en mars 2005, un Pacte européen pour la jeunesse visant, dans le cadre de la stratégie de Lisbonne, à améliorer l'éducation, la formation, la mobilité, l'insertion professionnelle et l'inclusion sociale des jeunes européens, tout en facilitant la conciliation entre activité professionnelle et vie familiale.

Dans une communication de la délégation pour l'Union Européenne du Conseil Economique et Social, E. MORIN propose de prévoir un programme spécifique de construction de logements sociaux mieux adaptés aux besoins des jeunes adultes. Il faut aussi, dit-elle, « *mieux faire connaître le logement social au public jeune, renforcer les moyens affectés à ce type de logement et réexaminer le montant des aides accordées aux FJT et aux associations logeant à titre provisoire des personnes défavorisées* »²⁴.

Au-delà de ces dispositions législatives visant la mise en œuvre du droit au logement, l'Etat à également renforcé progressivement les dispositifs de solvabilisation des ménages : allocations de logement, aides à l'accès et au maintien dans le logement :

- Créée en 1948 pour compenser la libération des loyers dans les logements neufs, l'allocation de logement familiale a pour vocation de solvabiliser les familles aux revenus modestes. Complété par l'allocation de logement sociale en 1971, puis par l'aide personnalisée au logement en 1977, le « bouclage » du dispositif a été réalisé en 1993 et, depuis 2002, un barème unique des aides au logement dans le secteur locatif est mis en place.

²⁴ CES, « Contribution du Conseil Economique et Social au pacte européen pour la jeunesse », communication présentée par Elizabeth MORIN au nom de la délégation pour l'union européenne.

- Le FSL attribue des aides financières à l'accès et au maintien et finance les mesures d'accompagnement social lié au logement. Il faut cependant noter les différences d'approche entre départements, notamment en ce qui concerne le public jeune qui ne peut souvent pas prétendre aux aides financières du FSL avant 26 ans.
- Le FAJ attribue des aides financières aux jeunes de moins de 26 ans. Depuis 2005, les dispositifs FSL et FAJ sont de la compétence exclusive des départements.
- Le « LOCAPASS », dispositif destiné à faciliter l'accès à la location pour les jeunes ou leur maintien dans un logement locatif, financé par le 1% logement, permet l'avance du dépôt de garantie pour certaines catégories de publics (jeunes de moins de 30 ans et salariés notamment) et peut se porter caution en garantie du paiement des loyers et charges.

Malgré ces aides, la part du revenu consacrée au logement par les jeunes ne cesse d'augmenter et elle est très supérieure à celle des ménages plus âgés : 22.3% pour les moins de 25 ans, contre une moyenne tous âges confondus de 10.3% (source INSEE).

1.2.3 Les politiques d'insertion des jeunes en difficulté

Jusque dans les années 1970, les dispositifs d'aide aux jeunes cherchaient essentiellement à pallier les ratés, les plus souvent individuels, des mécanismes qui doivent conduire normalement à l'autonomie sociale.

Aujourd'hui, les politiques d'insertion s'organisent autour d'une théorie du parcours comprenant plusieurs étapes qui doivent permettre aux jeunes de combler leurs déficits et réduire leurs handicaps pour accéder à l'emploi de droit commun et au logement autonome. La théorie de l'insertion suppose que les jeunes soient autonomes et responsables, mais aussi consentants et participatifs, le symbole de la logique d'insertion étant le contrat passé entre l'accompagnateur et le jeune. Les professionnels de l'accompagnement social sont alors de plus en plus ballottés entre maintenir l'écoute du jeune et chercher à infléchir ses choix pour l'amener à des parcours d'insertion crédibles et efficaces.

Dans l'introduction de ce travail, je rappelle qu'aujourd'hui les difficultés des jeunes ne peuvent plus être analysées uniquement en termes de comportements et de trajectoires individuelles, mais elles renvoient très largement aux conditions sociales et économiques dans lesquelles ils vivent.

C'est pourquoi la question de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes a donné matière au développement de nombreux dispositifs ad hoc. Les enjeux sociaux de ces politiques sont considérables du fait de l'importance du nombre de jeunes concernés par la lutte contre la marginalisation et le foisonnement des dispositifs se traduit trop souvent par une discontinuité chronologique des prises en charge malgré la volonté de cohérence affichée par les pouvoirs publics, notamment dans le cadre de la loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions du 29 juillet 1998.

Le partenariat est alors souvent présenté comme un remède à ces difficultés ; il l'est parfois. Mais, pour les jeunes les plus en difficulté, ceux qui ont le plus besoin d'une continuité dans la prise en charge, on constate paradoxalement qu'ils sont trop souvent exclus des dispositifs.

Dans la conclusion de son rapport, Dominique CHARVET²⁵ écrit « *notre action publique, soucieuse du sort de chacun, n'a pas su résister à la tentation de multiplier, et parfois de « gadgétiser » ses interventions. Au bout du compte, faute de parvenir à régler toutes les situations, à répondre à toutes les aspirations, elle se disperse et s'épuise (...) Nous proposons de repenser les politiques de la jeunesse, qui sont d'abord des politiques éducatives, des politiques d'investissement dans l'avenir, autour de droits individuels garantis et gérés collectivement dans la perspective d'un bien commun (...) Relever ces nouveaux défis de l'aventure démocratique devrait alors être l'horizon de nos politiques publiques vers les jeunes et avec eux* ».

1.2.4 L'insertion par le logement : les enjeux

La question du logement est devenue ces dernières années un enjeu majeur pour la société française. Or, cet enjeu touche particulièrement les jeunes qui ont à vivre dans leur passage à la vie adulte, une transition résidentielle entre le domicile de leurs parents et leur propre logement. Cette transition vers l'autonomie ne se fait pas sans difficulté lorsque les offres de logement sont de plus en plus restreintes. Le logement constitue cependant un des enjeux qui caractérise le passage à la vie d'adulte autonome.

La question de l'insertion résidentielle des jeunes s'inscrit aussi dans un contexte de précarisation de leur trajectoire de vie. Et, parmi l'ensemble des jeunes, ceux issus de familles défavorisées connaissent des difficultés plus criantes pour se loger.

Certes, le problème du logement est à la fois conjoncturel avec un taux de vacance relativement bas, mais aussi structurel avec une accessibilité financière au logement plus difficile qu'auparavant. Or, comme les jeunes sont plus présents sur le marché locatif, ils sont les premières victimes de ces difficultés accrues.

En outre, il manque une certaine continuité entre l'ensemble de ces interventions, les jeunes faisant souvent davantage le circuit des « ressources » plus qu'ils ne participent à une progression dans l'hébergement qui peut les conduire vers l'autonomie. Dans un premier temps, il s'agit d'ailleurs moins de préparer les jeunes à se maintenir de manière autonome dans un logement que de les héberger pour leur éviter de vivre dans des conditions de précarité résidentielle extrêmes.

Sans assimiler l'ensemble des situations de transition à des situations d'exclusion, nous

²⁵ Commissariat Général du Plan, « Jeunesse, le devoir d'avenir », Rapport de la commission présidée par Dominique Charvet, 2001.

savons que les jeunes ont des rêves, des ambitions et des besoins qui sont proches.

En tout premier lieu, ils ont besoin d'un lieu qu'ils vont pouvoir s'approprier, car « *c'est par l'appropriation de lieux que l'individu peut accomplir et stabiliser un processus d'identification* ». ²⁶

Quand ils existent, ces lieux de socialisation structurent un mode d'identification sociale et permettent d'endiguer le « *processus de dilution sociale* » ²⁷ dont certains jeunes furent l'objet durant leur enfance et leur adolescence.

« *Le logement est placé au cœur d'une tension entre autonomisation et dépendance du jeune. Il est envisagé comme favorisant l'une ou l'autre de ces dimensions, différents acteurs (famille, politiques sociales, parc immobilier, représentants de la jeunesse) pouvant intervenir à titre de facilitateurs ou de ralentisseurs durant ce processus complexe* ». ²⁸ Les jeunes ont en effet également besoin de ponts, c'est-à-dire de personnes d'âge adulte dont le rôle est de les reconforter, à défaut de toujours pouvoir les guider.

Le logement comme facteur d'autonomisation apparaît en conséquence fonction de la capacité des différents acteurs à saisir à la fois la réalité (reconnaître le caractère discontinu, provisoire de l'insertion résidentielle), l'hétérogénéité ainsi que la complexité des pratiques des jeunes en matière de logement plutôt que leur absence de spécificité.

En résumé, nous pouvons conclure que, faute de mesures et d'interventions sociales fortes et coordonnées, les difficultés d'accès au logement des jeunes ont des effets non seulement passagers (le temps que jeunesse se passe), mais également durables et qui viennent hypothéquer leur avenir personnel, social et professionnel.

1.2.5 L'hébergement : une réponse au problème du logement des jeunes

« *Le dispositif d'hébergement d'urgence gère au quotidien les conséquences d'une exclusion qui laisse des personnes à l'écart du logement et de ressources élémentaires* ». ²⁹

Face à l'augmentation et à la diversification des besoins, les associations ont développé un panel d'outils que l'Etat a su accompagner en multipliant les dispositifs réglementaires et financiers, dispositifs en constante évolution depuis 20 ans :

- Jusqu'au milieu des années quatre-vingt, le CHRS est le cadre unique de l'hébergement social, il répond à des situations d'urgence et assure une mission d'insertion.

²⁶ Michel PARAZELLI, "Être chez soi dehors : l'imaginaire familialiste des jeunes de la rue et l'intervention", Actes des colloques du Comité de Recherche sur l'Itinérance, juin 2009, www.unites.uqam.ca/CRI/communications/actes2000/acteparazelli.html

²⁷ François DUBET, « La galère : jeunes en survie », Fayard, 1987.

²⁸ Annick DELORME, « *Les jeunes et le logement* », GRACC, Université de Lille 3.

²⁹ Haut Comité pour le logement des personnes défavorisées, 10^{ème} rapport, décembre 2004.

- En 1982, la loi Quillot introduit la sous-location dans le parc HLM, ouvrant une nouvelle voie aux associations pour développer une offre d'accueil temporaire. Cette disposition est à l'origine d'un partenariat nouveau qui se développe entre le secteur associatif et le mouvement HLM : développement de la sous-location « bail glissant ».
- En 1984, le premier plan « Pauvreté-Précarité » institue une deuxième catégorie d'hébergement : l'hébergement d'urgence. Cet hébergement se développe selon des formules très diversifiées : nuitées d'hôtel, centres d'hébergement de nuit, centres d'hébergement fonctionnant en continu, pour des durées de séjour souvent très courtes.
- Les capacités d'hébergement restent insuffisantes pour faire face à la montée des phénomènes d'exclusion et, créée en 1991, l'aide au logement temporaire va permettre le développement d'accueils très diversifiés. L'ALT est une aide forfaitaire versée aux associations qui développent des capacités d'accueil de courte durée pour des ménages en difficulté.
- En 1994, la loi impose des « plans départementaux pour l'hébergement d'urgence » et, la même année, 3 décrets créent, au sein des logements-foyers, une catégorie particulière nommée « résidence sociale ». Ils affirment le caractère temporaire des logements-foyers destinés aux travailleurs migrants et aux jeunes travailleurs et permettent aussi la création de nouvelles structures.
- En 1995, le plan « Périssol » développe le « logement d'extrême urgence » et le « logement d'insertion », les notions d'urgence et d'insertion étant principalement distinguées par la durée de séjour.
- En 1997, les « pensions de famille », qui deviendront « maisons-relais » en 2002, sont créées pour sortir les grands exclus de la rue et de l'hébergement.
- Progressivement, la diversification des structures d'accueil conduit à poser la question de la cohérence du dispositif et de la manière dont il s'organise pour que toute personne en difficulté puisse effectivement obtenir une réponse adaptée à sa situation.
- Le 115 (Numéro départementalisé et gratuit d'aide aux personnes sans abri), créé en 1997, puis la loi de lutte contre les exclusions de 1998, organisent la veille sociale. La construction progressive d'un dispositif cohérent de réception des besoins d'urgence et de mobilisation des réponses va être structurée par cette loi qui impose la mise en place d'un dispositif de veille sociale dans tous les départements.
- Dans le prolongement de la démarche engagée, le ministère de l'emploi et de la solidarité invitera en 1999 les préfets à mettre en place un schéma de l'accueil, de l'hébergement et de l'insertion. Celui du Pas-de-Calais sera validé en novembre 2001.
- Enfin, dans son volet logement, la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 prévoit de renforcer l'accueil et l'hébergement d'urgence en développant les capacités d'hébergement, et de pérenniser le dispositif en transformant des places d'hébergement d'urgence en places CHRS.

1.3 LA SPECIFICITE D'UN TERRITOIRE : LE CALAISIS

1.3.1 Approche démographique

La population du pays est de 155 709 habitants, un peu plus de 10% de la population du département du Pas-de-Calais.

Le poids de la communauté d'agglomération, et singulièrement de Calais, est important puisque les 2/3 de la population du pays occupe ce territoire (plus de 50% de la population vit dans la commune de Calais).

Concernant la population des 20 à 29 ans, la concentration sur la communauté est plus sensible et particulièrement sur la ville centre qui regroupe plus de 55% des jeunes du pays.

a) Part des jeunes dans la population

Le Pas-de-Calais est le département « le plus jeune de France ». Les 0-29 ans représentent 40.75% de la population, soit 3 points de plus que la moyenne nationale et c'est dans l'aire urbaine du Calaisis (104 800 habitants) que la part des moins de 29 ans est la plus importante, soit 44.4%.

La comparaison de la part des 20-29 ans dans la population des territoires révèle qu'à Calais uniquement cette catégorie d'âges est plus importante que les autres, ce qui confirme bien la fonction de ce territoire comme ressource pour les jeunes qui accèdent à leur premier logement autonome (primo décohabitations).

b) Activité des jeunes

Pour les moins de 25 ans, la part des chômeurs dans la population active est très importante, souvent supérieure au tiers de la population active et singulièrement à Calais où elle atteint 34.6% au 31 décembre 2005 (contre 26.9% au niveau régional et 17% en moyenne nationale)³⁰.

Ce constat est le produit d'un chômage structurel, pour des jeunes insuffisamment armés en terme de capital social, culturel et scolaire.

C'est aussi la marque de l'existence d'un chômage interstitiel dans des parcours hachés où se succèdent CDD, formations de courte durée, emplois aidés...

La conséquence de ces rythmes est souvent la difficulté de pérenniser des ressources, et c'est là un handicap majeur pour accéder au marché locatif.

Pour la classe d'âges supérieure, les 25-29 ans, la part des jeunes scolarisés est très faible (2.6%) et le niveau de qualification bas : 19% n'ont aucun diplôme et seuls 43% ont le baccalauréat. La part des chômeurs dans la population active diminue mais reste très supérieure aux moyennes nationales et régionales, particulièrement à Calais.

³⁰ Source INSEE

1.3.2 Situation socio-économique du Calaisis

A Calais, le taux de chômage de l'ensemble de la population active est de 16.2% au 1^{er} juillet 2006, soit 7 points de plus que la moyenne nationale.

Le nombre d'allocataires du RMI au 31 décembre 2003 est de 44.3‰ habitants de 20 à 59 ans, contre 30.87‰ au niveau national.

Le Calaisis compte aussi un nombre très important de familles monoparentales (23.1‰ femmes de 15 à 49 ans, contre 11.87‰ en métropole) et ce nombre est en augmentation de 23.8% entre 1990 et 1999. L'écart avec la moyenne nationale est de 95%.

Au 31 décembre 2003, le revenu médian par unité de consommation est de 11916 euros, contre 15480 euros en France métropolitaine, soit -23%. Ce niveau est l'un des plus faibles de France.

*« Le Pas-de-Calais présente une situation socio-économique de laquelle ressort un état de précarité et de pauvreté des populations qui font du 5^{ème} département français en terme de population, l'un des plus en difficulté. L'analyse de l'état sanitaire ne fait que conforter et aggraver les constats réalisés ».*³¹

1.3.3 Les jeunes du territoire et leur situation au regard du logement

a) Modes de cohabitation

Avant 20 ans, la part des jeunes en situation autonome est extrêmement faible, elle correspond à 1.5% de la population de la classe d'âges.

Pour les 20-24 ans, la cohabitation (ceux qui vivent au domicile parental) reste la situation principale. Elle est pratiquement exclusive dans l'ensemble des territoires (+ de 90%), à l'exception de Calais où la proportion descend à 61%. Ceci s'explique par le fait que Calais dispose d'un parc locatif plus important (notamment en petits logements), phénomène commun à la plupart des agglomérations.

Calais est alors une ressource pour les « décohabitants » de l'ensemble du « pays », les cursus résidentiels passant presque obligatoirement par la ville centre.

Si la classe d'âges précédente est représentative de l'incertain juvénile, du temps des hésitations, celle des 25-29 ans est plutôt celle de l'installation dans l'âge adulte, de la stabilisation relative du parcours professionnel, de la mise en couple.

La diminution de la cohabitation en témoigne : les « cohabitants » ne sont plus que 19% à Calais alors qu'ils sont encore plus de 35% en moyenne des autres territoires.

Palliatif subi ou construit, la cohabitation est un fait majeur et, puisque les départs du foyer parental se font plus tardivement, ils correspondent de plus en plus souvent à des installations en couple.

³¹ Département du Pas -de-Calais, Schéma « Accueil-Hébergement-Insertion » 2001-2003.

La demande se porte alors plutôt vers des logements de type 3 que vers des studios et types 2 et les études confirment que la part des jeunes autonomes vivant seuls est mineure par rapport à ceux qui vivent en couple.

b) Mobilité des jeunes

Entre 1990 et 1999, la population de l'ensemble du pays progresse sensiblement (+0.41% en variation annuelle). Cette évolution dépend d'une augmentation du solde naturel puisque le solde migratoire est négatif. Peu de jeunes ménages s'installent en effet sur le Calaisis en arrivant de la région ou d'autres territoires métropolitains ; le territoire est peu attractif.

Concernant les nouveaux emplois créés (à moyen et fort niveau de qualification), les personnes qui les occupent gardent une vie sociale dans leurs lieux d'origine ou recherchent un logement hors du périmètre du pays.

c) La demande de logement

L'association régionale pour l'habitat réalise au 1er janvier et au 1er juillet de chaque année un recensement de la demande HLM.

Les demandes de logement sur le bassin d'habitat du Calaisis au 1^{er} janvier 2006 sont au nombre de 3848, dont 69% de plus de 6 mois.

Le taux de satisfaction annuel moyen (rapport entre le nombre de ménages satisfaits et la somme des demandes en instance et des ménages satisfaits) est de 18,47% alors que la moyenne départementale est de 25,34%.

1.3.4 Des réponses partielles aux problématiques de logement des jeunes

a) Des moyens globalement insuffisants

Malgré les difficultés socio-économiques du territoire, les taux d'équipements en matière de structures d'hébergement sont très en deçà des moyennes nationales :

- Au 1^{er} janvier 2004, le taux d'équipement en lits pour les jeunes de moins de 20 ans dans les établissements de l'ASE est de 2.94‰ dans le Pas-de-Calais, 5.13‰ dans le Nord et 4.46‰ en moyenne nationale.
- Il n'y a pas de foyer maternel dans le département et il n'existe que 7 places d'accueil mère-enfant,
- En matière d'hébergement et de réinsertion sociale, le taux d'équipement en places CHRS pour les 20-59 ans est de 0.85‰ dans le Pas-de-Calais (653 places), 1.34‰ dans le Nord et 0.94‰ en moyenne nationale.

A ces équipements conventionnés au titre de l'aide sociale à l'hébergement, il faut ajouter les capacités d'hébergement en logements d'urgence ALT, en résidences sociales et en centres d'accueil d'extrême urgence.

Au total, le département compte 1814 places d'hébergement.

Le Calaisis dispose de 80 places CHRS, 58 logements ALT, 6 logements en résidence sociale et 19 places en accueil de nuit. Il n'y a pas de Foyer de Jeunes Travailleurs.

b) Des réponses éclatées

En termes d'hébergement et de réinsertion sociale, le Calaisis dispose historiquement de deux CHRS, gérés par des associations distinctes.

Créé il y a 35 ans, le CHRS masculin gère un équipement collectif de 25 places et 12 places en appartements éclatés.

Le CHRS féminin est ouvert depuis 1985. Il dispose d'un grand collectif (30 places), de 10 places en logements éclatés et gère une convention dans le cadre de l'accompagnement social lié au logement.

Depuis le milieu des années 80, l'évolution des problématiques sociales et de leurs modalités de traitement a modifié considérablement le champ de l'accueil et de l'hébergement. La réponse aux besoins émergents a induit un développement très important de l'offre dans ces domaines et la circulaire du 14 mai 1991 (Ballet) a donné une nouvelle définition des CHRS qui ont pour but d' *« assurer une réponse pour chacun en mesurant les besoins et en recherchant les moyens d'une réponse adaptée à chaque situation de détresse au-delà des seules modalités d'hébergement »* et doivent *« diversifier les modalités d'hébergement (asile de nuit, hébergement de plus longue durée, hébergement des familles, des réfugiés et des demandeurs d'asile) »*.

La Loi d'orientation et de lutte contre les exclusions de juillet 1998 a confirmé l'élargissement des missions des CHRS.

A Calais, les CHRS ont tardé à diversifier leurs prestations et plusieurs associations se sont créées depuis la fin des années 80. Quatre associations différentes ont développé des actions ciblant des publics et des problématiques très spécifiques : accueil de nuit, distribution alimentaire, hébergement de familles, hébergement de jeunes.

Aujourd'hui, malgré la loi du 29 juillet 1998 qui préconise de *« mieux agir ensemble contre les exclusions »*, celle du 2 janvier 2002 qui prévoit les modalités de renforcement de la coordination et du partenariat entre les différents acteurs, et le plan national de lutte contre la précarité et l'exclusion de mars 2003 qui réaffirme la nécessité d'une meilleure coordination des acteurs et de leurs modes d'intervention, les réponses restent très fragmentées sur le territoire.

1.3.5 Les préconisations du PLH et du schéma AHI

Le PLH du Calaisis accorde une large place à la question du logement des jeunes. Les préconisations principales dans ce domaine sont :

- Développement de la sous-location « bail glissant », pour lutter contre l'engorgement des structures d'hébergement,

- Mise en place d'un Comité Local pour le Logement Autonome des Jeunes (CLLAJ),
- Création d'un observatoire du logement des jeunes,
- Mise en place d'un groupe de travail ayant pour mission de mettre en cohérence les interventions des différents partenaires locaux et d'aider au renforcement des structures d'accueil temporaire en vue de développer leur capacité d'accueil et leurs compétences dans d'autres champs d'intervention.

Le PLH est actuellement en cours de réécriture et l'association est associée au travail préliminaire de diagnostic.

Le schéma AHI fixe comme objectif prioritaire de « réfléchir à la création de Foyers de Jeunes Travailleurs sur les arrondissements de Calais, Boulogne et Lens ». Il s'agit de susciter l'initiative de promoteurs locaux et la DDASS se propose de participer au montage des projets en y apportant un soutien technique.

1.4 UN ACTEUR LOCAL : L'ASSOCIATION HEBERGEMENT ALTERNATIF JEUNES

1.4.1 Un acteur qui s'est imposé localement

Créée en 1987 à l'initiative du groupe de travail « Hébergement - Logement » du CCPD de Calais, l'association Hébergement Alternatif Jeunes a pour but de favoriser l'accès au logement autonome et l'insertion sociale des jeunes calaisiens en difficultés.

Soutenue financièrement par la ville, elle développe et gère des lieux d'accueil et d'hébergement pour jeunes sans logement ou hébergement stable. La gestion du dispositif d'hébergement et l'accompagnement des jeunes sont assurés par des professionnels salariés du CCPD, du CAE de Calais et du service socio-éducatif de l'Unité Territoriale d'Action Sanitaire et Sociale (UTASS) du Conseil Général.

En 1999, l'association se professionnalise et élargit son champ d'intervention : le dispositif d'hébergement s'étoffe et un service d'aide à l'accès au logement autonome est créé : accompagnement social lié au logement et sous-location « bail glissant » en partenariat avec l'Office Public HLM de la ville. Ces dispositifs sont désormais ouverts à tous les jeunes en difficultés, financés dans le cadre du droit commun et animés par des professionnels salariés de l'association.

L'équipe est alors constituée de 5 salariés (4.5 ETP) : un directeur, une animatrice et une secrétaire (toutes deux embauchées dans le cadre d'un contrat « emploi jeunes »), 2 agents d'entretien (en CES). Début 2000, une Conseillère ESF est recrutée pour renforcer l'équipe.

Je prends la direction du service fin 2000 et, six années plus tard, l'équipe est composée de 10 personnes (9.5 ETP).

Après avoir structuré le service, construit des outils et des méthodes de travail (nous y reviendrons ci-après), nous avons initié une action financée dans le cadre de la politique de la ville pendant 36 mois (2002-2005).

Cette action collective a été menée sur 3 grands collectifs situés au cœur du quartier du Beau Marais (ZUS de 18 000 habitants) qui connaissaient une dégradation générale du climat social révélée par la montée des actes de vandalisme, de délinquance et par des agressions fréquentes dont les principales victimes étaient les habitants eux-mêmes et les différents intervenants extérieurs (bailleur, police, services sociaux).

Nous avons proposé une action visant à sortir d'une logique corrective au profit d'une logique de participation, l'objectif étant que les habitants se réapproprient les logements, les espaces communs et leur environnement au sens large, retrouvant la confiance et l'envie d'agir ensemble.

Menée par un éducateur spécialisé, un géographe et un agent technique, cette action a donné des résultats salués par l'ensemble des acteurs locaux et des représentants institutionnels. Elle devait être pérennisée dans le cadre du projet de rénovation urbaine mais, bien que l'association ait été retenue par les acteurs locaux pour conduire une action de résidentialisation, l'Agence Nationale de Rénovation Urbaine en a décidé autrement, considérant qu'une maîtrise d'ouvrage associative n'était pas envisageable.

Malgré l'arrêt de cette action fin 2005, l'implication de l'association dans cette démarche lui a permis d'être identifiée comme un acteur local dynamique et créatif.

1.4.2 Un public et des missions qui ont évolué

De sa création à la fin des années 90, l'association hébergeait essentiellement des jeunes ayant un projet d'insertion professionnelle en cours d'exécution : apprentis, stagiaires en formation ou salariés en emploi précaire ne pouvant accéder immédiatement à un logement autonome.

Leur accompagnement était exercé par des référents sociaux extérieurs à l'association, structure juridique dont la vocation unique était de prendre en location des logements pour les mettre à disposition de jeunes en difficulté d'insertion.

Après la professionnalisation de l'association, le renforcement du dispositif d'hébergement et son financement dans le cadre de l'ALT, le service a été amené à accueillir un public plus diversifié, conformément aux termes de la convention signée avec la DDASS.

De même, la signature des conventions relatives à la mise en œuvre des mesures d'accompagnement social lié au logement dans le cadre du FSL et à la médiation locative (AML) a fait évoluer considérablement la typologie des publics.

Désormais, conformément aux dispositions de la loi Besson et à la circulaire de 1991 relative à l'ALT, le service s'adresse à toute personne ou famille éprouvant des difficultés particulières pour accéder à un logement indépendant et aux personnes défavorisées n'ayant pas provisoirement accès à un logement autonome.

a) Les jeunes accueillis par l'association

Nous avons vu précédemment que la jeunesse, période d'indétermination sociale, tend à se prolonger pour se transformer en un temps de vie précaire.

L'allongement de cette période charnière entre l'enfance et l'âge adulte nécessite plus de solidarité familiale, les besoins des jeunes étant souvent couverts par les moyens des parents (logement, moyen de transport, sorties,...).

Dans le même temps, « *la déstabilisation des cultures de classes à laquelle nous assistons depuis les années 70 entraîne une baisse d'efficacité des processus de socialisation et des institutions qui les portaient* »³². Cela est d'autant plus vrai sur des secteurs géographiques où le chômage est devenu un phénomène de masse, là justement où les cultures populaires se structuraient autour du double ancrage que constituent les figures de « travail » et de « collectif ».

Située sur un bassin d'habitat où le taux de chômage est très important depuis plusieurs décennies, notre association accueille des jeunes issus très majoritairement de familles démunies financièrement et carencées culturellement.

Ils :

- ont connu des situations de rupture durant leur enfance : plus de 50% des jeunes hébergés ont vécu une situation de placement,
- ont du quitter le domicile parental à leur majorité. Sans emploi, leurs parents vivent très souvent de minima sociaux et la majorité représente l'âge où, pour des raisons multiples (culturelles, financières, de logement, de conflits familiaux...), la prise d'autonomie s'impose,
- vivent une situation de crise familiale et ont quitté plus ou moins volontairement le domicile parental,
- sont entrés dans un processus d'exclusion, de marginalisation,
- rencontrent des problèmes de toxicomanie, sont entrés dans des réseaux d'économie parallèle...

Leur inactivité est une caractéristique de plus en plus marquante, comme en attestent nos statistiques relatives à l'hébergement sur les six dernières années.

HEBERGEMENT	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Nombre	54	60	58	57	63	65
Sans activité	36%	31 %	38 %	43 %	56 %	64 %
Lycéen / Etudiant	19 %	25 %	29 %	37 %	24 %	15 %
En formation	20 %	27 %	16 %	16 %	14 %	9 %
Salariés	25 %	17 %	17 %	4 %	6 %	12 %

³² Saïd BOUAMAMA, « Jeunesse, autorité et conflit », Ville Ecole Intégration n°112, mars 1998.

Pour une aide à l'accès au logement, nous sommes principalement interpellés par des jeunes femmes seules qui recherchent leur premier logement autonome en rapport avec l'arrivée d'un enfant.

C'est en effet fréquemment l'enfant qui confère un statut d'adulte et assure un revenu stable.

Les problématiques en termes de ressources et d'activité s'affirment là également d'année en année :

ACCES AU LOGEMENT	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Nombre	71	62	63	65	76	110
Bénéficiaires de minima sociaux	43 %	50 %	69 %	84 %	88%	83%
Sans activité professionnelle	55 %	59 %	70 %	79 %	94%	92%

Pour certains jeunes, nous ne pouvons apporter aucune réponse :

- Leur situation ne justifie pas d'un hébergement d'urgence et ils ne peuvent cependant pas accéder à un logement de droit commun,
- Notre dispositif n'est pas approprié à leur demande et à leurs besoins : composition familiale incompatible avec la typologie des logements ALT, problématiques spécifiques...
- Leurs revenus sont faibles mais dépassent les barèmes permettant l'éligibilité aux dispositifs d'aide (FSL, FAJ). Considérés comme des publics à risques pour les bailleurs, ils sont doublement sanctionnés puisqu'ils ne peuvent prétendre à ces dispositifs qui sécurisent l'accès au logement,
- Ils ont déjà bénéficié des dispositifs d'aide et, après un premier échec de relogement, ils ne peuvent plus y prétendre,
- Pas de place disponible (Le dispositif d'hébergement est toujours complet).

Nous sommes de plus en plus sollicités par des jeunes qui, sans être en situation de réelle exclusion, renoncent à leurs projets à cause de la difficulté liée au logement.

b) Un dispositif qui s'est adapté

Début 2006, le service gère :

- Un dispositif d'hébergement temporaire : 22 logements (qui permettent d'héberger 30 personnes), répartis de la manière suivante :
 - o 12 chambres en appartements semi-collectifs (4 logements de 3 chambres),
 - o 6 studios et T1bis, 4 appartements de type 2 et 3.

L'accompagnement social des hébergés est financé par le FSL, dans le cadre du Forfait d'Aide au Logement (FAL), ce qui représente 1 poste éducatif.

- Une convention relative à l'accompagnement social lié au logement (FSL) : 50 à 60 ménages, soit 1,75 postes éducatifs.

- Une convention relative à l'Aide à la Médiation Locative (FSL), qui finance la gestion locative sociale dans le cadre de la sous-location « bail glissant » : 50 logements, soit 2/3 de poste d'agent de gestion locative.
- Un Service Logement Jeunes à l'échelle de la Communauté d'Agglomération du Calaisis, financé par la CAC, l'Etat et la CAF : 1 poste éducatif.
- Un Service d'Insertion et d'Accompagnement Socio-Educatif (ouvert début 2006) : 10 logements réservés à l'accueil de jeunes majeurs, pris en charge par le Conseil Général et bénéficiant d'un accompagnement spécifique, soit 2 postes éducatifs.

c) Une transition difficile

Lors de la professionnalisation de l'association, la constitution de l'équipe, recrutée par les membres actifs de l'association, a de fait affaibli la notion de « référent extérieur » des jeunes. Les référents ont en effet considéré, à juste titre d'ailleurs, qu'il appartenait dès lors aux salariés du service d'exercer la mission socio-éducative qui leur incombait auparavant. Dans le même temps, ces derniers ont continué d'orienter des jeunes vers l'association selon leurs propres critères d'évaluation des besoins, sans considérer la nouvelle réalité du service qui, financé dans le cadre du droit commun, devait désormais respecter un cadre conventionnel et réglementaire.

L'équipe, très restreinte et non expérimentée, a aussi du faire face à l'augmentation exponentielle de l'activité (68 familles relogées en sous-location en l'espace de 18 mois). Des tensions sont très vite apparues entre les référents extérieurs et les deux travailleurs sociaux de l'équipe, débordés par la gestion des difficultés du quotidien.

De plus, les impayés de loyer sont en forte augmentation (75 000 Frs en 18 mois), les relations avec les responsables départementaux en charge de la gestion du dispositif FSL s'enveniment (le service a pris des libertés avec les critères d'éligibilité des ménages) et les financeurs s'interrogent sur le fonctionnement de cette association qu'ils viennent de conventionner.

Des tensions apparaissent également à l'interne, l'absence de fiches de postes et de procédures claires provoquant le rejet mutuel des responsabilités au sein de l'équipe.

d) Une entrée en matière à ne pas rater

C'est dans ce contexte, et après plusieurs mois de vacance du poste, que je prends la direction de la structure. La première de mes tâches a alors été de clarifier les missions du service et les attributions de chacun.

En accord avec le Conseil d'Administration, j'ai mis en place des méthodes et des outils de travail. Dans un premier temps, j'ai aussi géré seul les relations avec les partenaires institutionnels et les membres du Bureau afin de maîtriser la communication, et pour que chacun des salariés puisse se recentrer sur ses missions premières.

Assez rapidement, les critères d'admission des publics et les nouvelles méthodes de travail ont été intégrés par l'équipe.

Les tensions à l'externe se sont apaisées, au prix de quelques démissions du Conseil d'Administration.

Fin 2001, l'extension du conventionnement au titre de l'accompagnement social lié au logement a permis la création d'un 3^{ème} poste éducatif.

Puis, courant 2002, 3 autres postes ont été créés avec la mise en place l'action collective ci-dessus décrite.

1.4.3 Un savoir-faire reconnu mais fragilisé par des financements précaires

a) Des compétences internes

L'intervention du service s'appuie sur différentes compétences développées par l'équipe.

Nos principaux points forts sont :

- l'intervention socio-éducative spécialisée,
- la gestion locative,
- des prestations qui se diversifient progressivement et s'adaptent à la demande.

Aujourd'hui, l'équipe est composée de 10 salariés (9.5 ETP) :

- un directeur,
- six travailleurs sociaux (3 éducateurs spécialisés, 2 CESF, 1 moniteur-éducateur),
- une secrétaire, chargée de la gestion locative et de l'accueil,
- une comptable, à mi-temps,
- un agent d'entretien.

b) Une capacité à mobiliser les ressources externes

Un service d'aussi petite taille que le notre ne peut exercer efficacement ses missions si il n'est pas en capacité de mobiliser les ressources externes.

C'est pour cette raison que le développement de notre réseau de partenaires professionnels et la qualité des relations avec les élus et les représentants des pouvoirs publics ont toujours été au centre de mes préoccupations.

La démarche de coopération avec les différents acteurs locaux donne de la pertinence aux actions que nous menons avec les jeunes en difficultés, elle est incontournable et maintenant obligatoire. Ces acteurs sont multiples et ils interviennent dans différents champs d'activité :

- Insertion : Service Social et Service Socio-Educatif Départemental, Mission Locale, service social CAF, CHRS, SAUO, MECS, CCAS, associations intermédiaires, Maison de l'Initiative et de l'Emploi Local,
- Logement : bailleurs sociaux et privés, AIVS,

- Education : établissements scolaires, organismes de formation, établissements spécialisés,
- Santé : hôpital, unité de soins psychiatriques, centres de cure et de post-cure, associations d'accueil pour toxicomanes, CMP, médecins de ville et spécialistes,
- Loisirs : centres sociaux, centre culturel et scène nationale, CLSH, CAJ, associations sportives et diverses,
- Famille Citoyenneté Justice : Maison de la famille, Maison de la justice, associations de consommateurs, associations caritatives...

Les relations avec nos partenaires institutionnels et financiers sont tout aussi déterminantes puisque, au-delà d'accompagner des personnes en difficulté d'insertion, nous avons également à les représenter. C'est pour cette raison que j'ai le souci permanent d'inscrire l'association et son service dans diverses instances d'expression et d'élaboration des politiques publiques sur l'habitat et l'insertion des jeunes, au niveau local, départemental et régional.

Ainsi, nous participons actuellement à la réécriture du PDALPD, du schéma AHI et du PLH et notre adhésion aux grands réseaux associatifs témoigne de cette même volonté.

Afin de pérenniser et de développer les actions indispensables au bien être de la population dans son ensemble, de favoriser la cohésion sociale et de contribuer au développement du territoire, nous savons aussi combien sont essentielles les relations avec les élus locaux. Nous les tenons informés de notre activité, nous leur faisons part de nos constats et préoccupations et nous essayons d'être représentés dans les instances et les moments forts de la vie locale.

c) Une situation financière paradoxale

L'association ne bénéficie d'aucun financement stable : elle est subventionnée à la prestation, sur des lignes financières multiples. Ces subventions forfaitaires ne prennent que partiellement en compte les charges générales de structure et l'équilibre budgétaire est assuré grâce aux emplois aidés et à une subvention d'équilibre accordée par la ville.

La pérennisation de l'association est donc liée à son indispensable développement, qui permettra de réduire l'impact de ces charges sur chacune des actions conduites par le service.

Une trésorerie suffisante nous permet cependant d'initier des actions dont nous savons pertinemment que les délais de paiement seront longs (Politique de la Ville notamment), de faire face à des imprévus (arrêt ou modification brutale d'un conventionnement) et de stabiliser l'équipe dont le savoir-faire reconnu représente un des principaux points forts du service.

Aujourd'hui, l'association jouit aussi d'une reconnaissance qui est un atout essentiel dans la pérennisation et la consolidation de son action.

1.4.4 Une volonté associative : contribuer au développement de son territoire

Lors de l'assemblée générale 2003, le Président d'HAJ affirmait dans son rapport moral que : *« parce que participant à une mission d'intérêt général, l'association Hébergement Alternatif Jeunes s'engage résolument dans la recherche d'une articulation étroite entre les actions qu'elle mène et les perspectives de développement de son territoire, en liaison avec les décideurs et les partenaires locaux. Notre structure doit être non seulement un outil d'insertion mais aussi un outil de développement local »*.

Conséquence de la décentralisation de l'Etat engagée depuis près de 25 ans maintenant, de nouvelles dynamiques territoriales se sont créées pour mettre en place des projets, développant des stratégies intercommunales. On parle alors de développement local qui, plus qu'un concept, est un processus d'apprentissage organisationnel, une praxis collective.

Le développement local se rapporte donc à un territoire tel que défini par J.L. GUIGOU : *« Un territoire est tout d'abord une production collective. C'est un groupe humain localisé qui produit collectivement un espace. Il s'agit bien d'une coproduction qui associe les contributions de l'Etat, des collectivités locales et des citoyens »*.³³

L'économiste Laurent DAVEZIES³⁴ affirme que, pour réussir, le développement local doit rester une démarche *« fondamentalement politique, c'est à dire une démarche qui pousse chaque citoyen d'un territoire à devenir un acteur engagé de son avenir »*.

Il est donc tout naturel que ce soit le Président qui évoque cette ambition forte qui donne sens à notre action et définit la stratégie associative dont découle le projet de service mis en œuvre par le directeur.

Les projets de développement du service géré par l'association Hébergement Alternatif Jeunes devront en conséquence s'inscrire dans cette perspective, c'est-à-dire dans le cadre d'une action partenariale qui vise à l'amélioration des conditions de vie des jeunes dans leur environnement immédiat.

Ils s'inscrivent dans une démarche de développement local si celle-ci se caractérise comme le dit J.L. GUIGOU par *« la mise en œuvre, dans un cadre de coopération intercommunale, d'un projet global associant les aspects économiques, sociaux, culturels du développement. Généralement initié par des élus locaux, un processus de développement local s'élabore à partir d'une concertation large de l'ensemble des citoyens et des partenaires concernés et trouve sa traduction dans une maîtrise d'ouvrage commune »*³⁵.

³³ Jean-Louis, Guigou « Produire son propre territoire », in Territoires, n° 384, janvier 1998.

³⁴ Laurent DAVEZIES, Professeur à l'université Paris XII, est diplômé de Sciences Po, docteur en aménagement et titulaire d'une maîtrise de sciences économiques.

³⁵ Jean-Louis Guigou, Ibid.

RESUME DE LA PREMIERE PARTIE

Si les représentations de la jeunesse sont largement tributaires du moment historique, nous connaissons aussi son rôle de plaque sensible, de révélateur des nouvelles générations.

*« La jeunesse n'est pas seulement nouvelle venue au monde, elle introduit le monde nouveau, elle nous permet d'en comprendre les enjeux pour peu que l'on s'efforce de déchiffrer ce que nous donne à voir l'expérience des générations qui adviennent ».*³⁶

Depuis une vingtaine d'années, « jeunesse » est hélas le plus souvent synonyme d'expérimentation de nouveaux modèles d'emploi, de précarité généralisée, de mal vie dans les banlieues, du creusement des inégalités.

Dans ce contexte, la question du logement constitue un des points fondamentaux de la réflexion sur l'autonomie des jeunes et, parallèlement, les politiques et actions dans le domaine de l'insertion ont connu une extension considérable depuis les 20 dernières années.

Conduites par l'Etat, puis de plus en plus par les collectivités territoriales, elles ont concerné un nombre croissant de jeunes et mobilisé des ressources financières importantes sans pour autant réussir à atteindre leurs objectifs en terme de cohésion sociale et de rééquilibrage entre les territoires.

La Fondation Abbé PIERRE constate d'ailleurs dans son dernier rapport annuel³⁷ que, depuis quelques années, les jeunes intégrés socialement et économiquement sont eux aussi rattrapés par la crise du logement, ce que nous constatons au quotidien.

Aujourd'hui, les problématiques de la jeunesse et du logement sont donc au centre de tous les débats publics et, dans une région très durement touchée par le chômage, le Calaisis, territoire qui rencontre des difficultés économiques et sociales particulièrement aiguës, est plus que tout autre concerné par ces questions. Sur la base d'une insuffisance de réponses, et malgré une volonté politique réaffirmée avec force depuis la création de la communauté d'agglomération en 2001, une véritable politique locale de l'habitat de la jeunesse tarde à se mettre en place.

A l'heure de la réécriture du PLH, une association qui a su s'imposer comme un acteur local incontournable dans le domaine de l'insertion sociale des jeunes a un rôle manifeste à jouer afin de contribuer au développement de son territoire. Sur la base d'une volonté politique affirmée, il reste à porter une analyse stratégique et à proposer des projets adaptés aux besoins de la jeunesse locale.

³⁶ Commissariat Général du Plan, « Jeunesse, le devoir d'avenir », Rapport de la commission présidée par Dominique Charvet, 2001.

³⁷ Fondation Abbé PIERRE, « L'état du mal logement en France », Rapport 2006.

2 - REpondre aux besoins de la jeunesse : une démarche territorialisée et partenariale autour d'un opérateur animateur

Nous le constatons au quotidien, les conditions de l'autonomie résidentielle des jeunes ne sont pas réunies sur le Calais. Les dispositifs d'hébergement et d'accès au logement sont saturés par la demande et inadaptés à certaines situations.

Cet état de fait interpelle l'ensemble des acteurs et, en qualité de directeur de service d'intervention sociale, je me pose naturellement la question des adaptations et des réponses nouvelles que l'association pourrait proposer aux partenaires locaux, aux élus et aux représentants des pouvoirs publics afin de faire progresser cette situation, dans l'intérêt des jeunes, de leurs familles et de la collectivité.

Comme l'affirme J-M MIRAMON³⁸, « *la tâche prépondérante du directeur, celle qui spécifie sa fonction, est l'élaboration de la politique et de la stratégie de son établissement ou service* ».

Fort du positionnement du conseil d'administration qui donne sens à l'action et ouvre des perspectives, il m'appartient de donner ce contenu politique et stratégique au projet de service et de définir des orientations à court, moyen et plus long terme.

La légitimité des actions développées par l'association sera le point de départ de la construction d'un projet d'intervention plus ambitieux, à l'échelle du territoire.

L'identification des atouts et des faiblesses de la structure dans son environnement me semble alors une démarche essentielle à réaliser. Cette démarche est un préalable à l'inscription de l'association dans une dynamique de changement et à la mise en œuvre de la coopération entre les acteurs, elle-même indispensable à l'identification précise des besoins de la jeunesse locale et au développement de projets.

2.1 L'INSCRIPTION DE L'ASSOCIATION DANS UNE DYNAMIQUE DE CHANGEMENT

Selon J.L. LAVILLE et R. SAINSAULIEU, « *l'association naît d'une absence de lien social vécue comme un manque par des personnes qui s'engagent pour y remédier dans la réalisation d'un bien commun qu'ils déterminent eux-mêmes* ».³⁹

La création d'une association mobilise donc un imaginaire collectif, et les mêmes auteurs affirment que : « *sans imaginaire, il n'existe pas de projet, de rêve à réaliser, d'utopie, de monde à construire ensemble* ».

De cet imaginaire collectif, les associés font émerger un objet social commun dont la

³⁸ Jean-Marie MIRAMON, Denis COUET, Jean-Bernard PATURET, «Le métier de directeur », Editions ENSP, 2003.

³⁹ Jean-Louis LAVILLE et Renaud SAINSAULIEU, « Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social », Desclée de Brouwer, Paris, 1997, in F. BATIFOULIER, *les cahiers de l'Actif*, nov.-déc.2005.

réalisation se réfère à des valeurs partagées et s'inscrit dans des enjeux d'actualité. Cette configuration débouche alors sur des statuts et un projet associatif.

Née de la volonté des acteurs sociaux du territoire et de la municipalité de Calais, l'association Hébergement Alternatif Jeunes fonde son action sur des statuts qui n'ont pas évolués depuis sa création, en 1987.

Quand au projet associatif, il repose principalement sur un énoncé de valeurs générales qu'il convient à mon sens de décliner en orientations politiques afin de permettre au directeur de définir une stratégie sur la base d'objectifs opérationnels. Le directeur ne peut en effet exercer ses missions que si les orientations de l'association sont suffisamment précises. Seul le Conseil d'Administration peut en décider.

D'autres part, compte tenu de son activité, de l'évolution des problématiques du public accueilli et de ses modes de financements, l'association est condamnée à s'adapter très rapidement : sa pérennité en dépend. Il s'agit donc d'inscrire le service dans une dynamique de changement qui implique non seulement tous les échelons de l'organisation (conseil d'administration, direction, équipe), mais aussi l'ensemble des partenaires extérieurs à l'échelon du territoire et les financeurs.

2.1.1 Le choix d'un modèle d'organisation

J. HAERINGUER écrit : « *conduire le changement dans les organisations de services n'est plus un acte exceptionnel, la réponse à une situation de crise. Elle fait partie intégrante de la mission des dirigeants.* »⁴⁰

Contrairement à la période des Trente Glorieuses pendant laquelle les institutions sociales se sont développées, aujourd'hui ces mêmes institutions ne peuvent plus se satisfaire d'apporter des réponses spécifiques dont l'objectif est de relayer l'action publique. Le modèle communautaire basé sur les valeurs humanistes des fondateurs, relayées la plupart du temps par des salariés qui aspiraient à la reconnaissance professionnelle, ne permet plus de faire face à la montée en nombre des individus précarisés et à l'explosion des dépenses sociales.

Sans calquer les méthodes du secteur marchand, la question de la légitimité des principes d'action et de l'adhésion des individus impliqués dans ces organisations restant d'actualité, il s'agit aujourd'hui de construire un autre modèle d'organisation basé sur une démarche créative de projet.

Dans le cas de l'association Hébergement Alternatif Jeunes, en réaction à une contingence forte, l'enjeu de l'adaptation et du changement est l'existence même de la structure.

⁴⁰ Joseph HAERINGUER, « La dirigeance, une pratique du changement », Les cahiers de l'Actif, n° 314/317

2.1.2 La modification des statuts et le renouvellement du Conseil d'Administration

Parce qu'aucun projet personnalisé n'est susceptible d'aboutir s'il ne s'inscrit pas dans un projet institutionnel faisant lui-même référence à la démarche sociale de l'organisme gestionnaire, la clarification du projet associatif et le renouvellement du conseil d'administration étaient la condition préalable au changement.

A l'image de la description de J-M MIRAMON⁴¹, cette association de situation spécifique créée pour sensibiliser les pouvoirs publics au développement de modes de prise en charge innovants est restée centrée sur l'objectif à atteindre, ignorant les clivages politiques. Pendant que certains administrateurs, peu motivés par la gestion une fois le projet de départ sur les rails, désertent de plus en plus les instances associatives, d'autres surinvestissent leurs fonctions.

Le premier directeur du service, nommé par ses pairs, a toute confiance du Conseil d'Administration qui se repose sur lui pour maintenir le cap. En 18 mois, il élabore de nombreux projets et répond ainsi aux multiples sollicitations de l'extérieur tout en visant la stabilisation des ressources de l'association.

Cette situation est à la fois dangereuse pour l'association et inconfortable pour le directeur dont la tâche consiste à gérer la phase délicate de professionnalisation.

Dans ce contexte, la modification des statuts et le renouvellement du conseil d'administration deviennent absolument nécessaires afin d'éviter la confusion des positions préjudiciable pour tous. Ils relèvent d'une prise de conscience collective qui permet la mobilisation des différents acteurs (bénévoles, salariés et environnement) pour structurer l'organisation, développer et initier des projets, pérenniser la structure.

Les statuts d'Hébergement Alternatif Jeunes avaient en effet été rédigés de façon succincte, s'appuyant sur des références devenues obsolètes avec le temps. L'objet n'était plus adapté à la réalité du fonctionnement du service et aux projets à court et moyen terme.

La composition du Conseil d'Administration devait également être réinterrogée :

- La compétence « logement des jeunes » étant maintenant dévolue à la communauté d'agglomération, il devenait nécessaire de proposer l'entrée de l'EPCI en qualité de membre de droit de l'association, aux côtés de la ville, de la CAF, de la mission locale et de l'Office Public HLM,
- Le collège des membres actifs souffrait d'un manque de renouvellement et d'une trop grande homogénéité. Il semblait indispensable d'ouvrir le CA à l'ensemble de la société civile et de s'appuyer sur des personnes d'origines et de compétences diverses : juristes, représentants du monde de l'entreprise, bailleurs privés, etc.

⁴¹ Jean-Marie MIRAMON, Denis COUET, Jean-Bernard PATURET, « Le métier de directeur », Editions ENSP, 2003.

Ce long travail de réflexion et de construction a mobilisé l'ensemble des acteurs institutionnels et il a permis de dynamiser le Conseil d'Administration qui est aujourd'hui l'instance où s'élabore le projet associatif à partir des enjeux d'actualité, contrairement à une période précédente pendant laquelle il était quasiment devenu une chambre d'enregistrement des décisions prises par le bureau, sur proposition du directeur.

L'enjeu est maintenant pour l'association « *de se situer vis-à-vis de son environnement local, économique, social et politique de manière à passer du statut de prestataire de service à celui d'acteur dans la mise en place des politiques sociales et, à ce titre, d'interlocuteur-partenaire du pouvoir politique* ». ⁴²

2.1.3 Le changement et l'institution

Pour le directeur, introduire le changement, c'est gérer cette dichotomie entre l'instinct de conservation, comportement naturel chez l'homme, et l'expérimentation qui peut devenir source d'évolutions, de motivations pour les salariés et de dynamisme pour l'équipe.

Inscrire le service dans une dynamique de changement nécessite donc l'implication des salariés autour d'un objectif commun et il me semble que la première cible du changement réside alors dans la fonction instituante du projet de service.

La loi du 2 janvier 2002, qui assigne de multiples objectifs aux institutions sociales afin, notamment, de renouveler les relations entre les usagers, fait d'ailleurs du projet d'établissement le document de référence qui définit les objectifs en matière de coordination, de coopération, d'évaluation des activités et de qualité des prestations.

Si la structuration de l'organisation repose en tout premier lieu sur les orientations définies par le Conseil d'Administration, c'est le projet de service qui donne vie et sens aux projets personnalisés et apporte donc une réponse aux besoins des usagers.

Or, il n'y avait pas de projet de service à Hébergement Alternatif Jeunes et l'action était essentiellement guidée par la volonté de répondre positivement aux sollicitations des partenaires extérieurs en recherche d'une « solution logement » pour un jeune ou une famille. Un partenariat véritable est d'ailleurs improbable puisque les principales personnes qui orientent les jeunes vers le service sont des membres fondateurs de l'association, très actifs au sein du Conseil d'Administration.

Le directeur et son équipe ne peuvent dans ce contexte ni élaborer un véritable projet de service, ni apporter des réponses personnalisées aux usagers. Les conséquences ne se font d'ailleurs pas attendre : les professionnels se découragent rapidement et le directeur quitte l'association 18 mois après son entrée en fonction.

⁴² Jean-Marie MIRAMON, Denis COUET, Jean-Bernard PATURET, «Le métier de directeur », Editions ENSP, 2003.

Mais, dès lors que les conditions préalables au changement ont été réunies (clarification du projet associatif et renouvellement du Conseil d'Administration), il est devenu possible de travailler à la construction d'un projet de service et j'ai souhaité impliquer l'ensemble des salariés dans cette démarche parce que je crois aussi qu' « *on ne fait pas aller dans une certaine direction sans que ceux qui constituent l'équipe n'aient intégré la signification de cette direction dans leurs manières d'agir quotidiennes* ⁴³ ».

2.1.4 Le changement chez les acteurs

Puisque, au-delà du projet, le changement ciblera aussi les modalités d'organisation à l'interne, les méthodologies d'intervention auprès des usagers et les relations à l'externe, le travail à engager doit viser la mobilisation des tous les acteurs institutionnels.

En préalable au travail sur le projet proprement dit, il m'a donc semblé indispensable de faire prendre conscience des difficultés de fonctionnement du service et de leurs conséquences, tant pour les usagers que pour les professionnels et, à terme, l'association elle-même.

Mais, bien que chacun reconnaisse aisément les difficultés internes au service et la très grande fragilité de l'association, des résistances au changement apparaissent très vite. Alors que les jeunes professionnels qualifiés envisagent de suite l'intérêt de la démarche qui ouvre des perspectives tant sur le plan individuel que collectif, d'autres vivent la clarification des objectifs, des procédures et des moyens comme une perte d'autonomie et une reprise en main par le directeur.

Dans cette équipe restreinte, chacun a en effet trouvé une forme de reconnaissance, qu'elle soit au niveau du public, des partenaires extérieurs ou de membres de l'association. Les sources d'incertitudes inhérentes au changement sont aussi d'autant plus fortes que des tensions existent au sein de l'équipe. Dès lors la recherche d'un bouc émissaire permet de protéger sa propre autonomie au détriment du travail d'équipe.

D'autres sources de résistances au changement peuvent être identifiées :

- Une plus grande rigueur demandée dans les écrits professionnels et une relecture par le directeur des documents qui sortent du service est mal vécue par quelques salariés qui, jusqu'à présent, avaient une entière marge de manœuvre quand aux moyens utilisés pour conduire leur action et en rendre compte.
- La clarification des missions (fiches de poste) implique davantage les salariés, tend à les responsabiliser et met certains en difficulté. La peur de ne pas réussir provoque des attitudes de repli, voire d'opposition.
- Quelques membres démissionnaires de l'association, qui se sont opposés aux nouvelles orientations que j'ai proposées pour validation au Conseil d'Administration,

⁴³ Jacques LADSOUS, « Les quatre niveaux du projet », Les Cahiers de l'Actif, n°266/267

restent par ailleurs référents extérieurs de jeunes pris en charge par le service. Ils contribuent au renforcement des tensions au sein de l'équipe.

La situation n'est donc pas simple et je choisis de m'appuyer sur les personnes volontaires pour amorcer le changement, en rappelant toujours son utilité, son intérêt, sa nécessité. Sur la base d'un engagement fort de ma part et de la prise de conscience collective des enjeux, mon objectif est de favoriser la participation de tous à l'élaboration d'un projet de service et son appropriation par chacun.

La construction progressive de ce projet deviendra aussi l'outil privilégié de l'intégration de chaque salarié au sein d'une équipe dont la finalité de l'action est unique et partagée.

L'importance ne me semble alors pas daboutir très vite à la rédaction d'un document écrit, qui risquerait de ne rester qu'une couverture administrative à partir de laquelle chacun serait autorisé à agir, mais bien d'inscrire l'équipe dans une dynamique de changement, de progrès.

Après 18 mois de travail, la démarche entreprise a débouché sur un projet écrit.

Mais, puisque « *l'adaptation permanente des moyens aux évolutions de l'environnement place le changement au cœur de la vie d'une organisation* »⁴⁴, nos pratiques quotidiennes doivent constamment être réinterrogées. Cela est d'autant plus vrai que nous sommes depuis plusieurs années dans une logique de développement de projets.

Diriger, c'est aussi anticiper une autre représentation de l'institution qui permet de provoquer et de piloter le changement, dans un esprit stratégique.

Pour ces deux raisons, il m'a semblé primordial d'inscrire progressivement l'équipe dans une dynamique de changement, de favoriser le développement de la créativité, de libérer les énergies, d'impliquer les salariés dans un objectif de mise en réseau, de communiquer et de négocier sur le sens. Cet objectif exige :

- des temps de régulation : réunion hebdomadaire et temps de rencontre sur des objectifs plus spécifiques,
- des mécanismes de coordination : les difficultés m'ont fait opter dans un premier temps pour une supervision directe, puis une certaine standardisation a été nécessaire avant de revenir à modèle dominant de type « ajustement mutuel », indispensable dans une structure qui se développe et se complexifie.

Dans des phases cruciales d'adaptation, avant de rechercher la participation des acteurs, j'ai privilégié une approche rationnelle qui emprunte aux différents modes de management.⁴⁵

⁴⁴ Jean-Marie MIRAMON, « Promouvoir le changement », Les Cahiers de l'Actif, n°314-317.

⁴⁵ Henry MINTZBERG, « Structure et dynamique des organisations », Les éditions d'organisation, 1994.

- des délégations de pouvoir qui responsabilisent les acteurs : participation à des réunions à l'extérieur, inscription dans des groupes de travail...
- une gestion prévisionnelle des emplois et compétences : adaptation de chaque salarié à l'évolution de son environnement de travail, entretiens d'évaluation qui permettent à chacun de se positionner dans les perspectives d'évolution du service, politique de formation (en 2006, 6 salariés sur 9 auront suivi une formation),
- un mode organisationnel qui s'inscrit dans la transversalité, favorise une vision plus globale de l'organisation et permet pour chacun un élargissement de son champ de compétences.

L'inscription progressive de l'équipe dans une dynamique de changement nécessite un fort investissement de ma part. Je pense en effet que le développement du service passe par la qualité de notre travail, individuel et collectif, par sa valorisation et par une communication efficace.

La taille de l'équipe, sa jeunesse et la qualification de l'ensemble des salariés ont été des atouts majeurs dans la conduite du changement. Mes absences répétées depuis mon entrée en formation ont posées quelques difficultés au départ ; elles ont aussi permis une plus grande responsabilisation de chacun.

2.1.5 Le développement progressif d'un réseau professionnel et le partenariat

Nous avons vu précédemment que les situations de jeunesse sont très diverses et souvent complexes. Elles nécessitent des actions qui s'inscrivent dans une démarche globale où se fondent accès à l'emploi, accès au logement autonome, participation à la vie sociale, accès à la citoyenneté, participation à l'espace public.

Pour faire face à ces situations complexes, une approche sociale traditionnelle marquée par la spécialisation se trouve relativement inadaptée et une approche transversale basée sur la coopération entre les acteurs me semble à privilégier.

Le réseau est aussi une meilleure réponse à la segmentation du secteur social qui tend à devenir de plus en plus indéchiffrable, notamment pour les usagers dont les demandes ont du mal à s'intégrer dans des procédures par trop spécifiques.

P.A. VIDAL-NAQUET décrit parfaitement la situation en écrivant que : « *la démultiplication des structures ne signifie pas que celles-ci sont aptes à assurer de manière convenable la prise en charge des personnes en difficultés. Fonctionnant, la plupart du temps, « à la norme », chaque structure ne peut accueillir que les populations pour lesquelles elles sont conçues. Dans ces conditions, nombreux sont ceux qui, ayant des profils « atypiques », ne sont reçus nulle part et sont renvoyés de structure en structure* ». ⁴⁶

⁴⁶ Pierre-Alain VIDAL-NAQUET, « Le réseau médico-social de Béziers », Centre d'études et de recherches sur les pratiques de l'espace, Lyon, 1998, Interview dans ASH n°2072, 22 mai 1998.

Ces situations de jeunes contraints de faire le tour des ressources locales sont malheureusement trop fréquentes et une approche globale des besoins des personnes qui suppose une diversité coordonnée des démarches est de loin préférable à la juxtaposition de plusieurs approches sans réelle communication ni articulation les unes avec les autres.

Pour cela, et parce que nous plaçons l'usager au centre de nos préoccupations, l'association cherche en permanence à s'inscrire dans un réseau professionnel et à instaurer un véritable partenariat à l'échelon local, partenariat dont je retiendrai la définition d'E. VIDALENC : « *une démarche volontairement coopérative dans laquelle s'engage telle personne ou groupe amenés à travailler ensemble* ». ⁴⁷

Le réseau, « *outil organisationnel de la mise en œuvre du partenariat* » ⁴⁸, se construit progressivement sur le territoire et toutes les structures locales intervenant dans le champ de l'éducation, de l'insertion et de la santé des jeunes sont nos partenaires potentiels.

Mais, la construction d'un réseau professionnel exige un investissement important de la part de chacun des professionnels, qui doivent opérer un double travail de lien et de distanciation.

Cette manière de travailler ensemble qui passe par l'élaboration, la négociation, l'évaluation permanente à partir d'objectifs définis en commun contraint aussi les professionnels à entrer dans une démarche d'auto-formation et d'évolution personnelle et professionnelle. Multiplier les interactions expose aussi le professionnel au regard des autres, ce qui l'oblige sans cesse à se remettre en cause.

Pour toutes ces raisons, et parce que je pense aussi que « *le réseau professionnel constitue un des outils possibles qui va favoriser l'innovation au détriment des routines et des phénomènes liés à l'entropie des organisations* » ⁴⁹, j'ai encouragé les membres de l'équipe à un renforcement progressif des liens professionnels avec les structures de notre environnement, sans précipiter les choses.

Ce recentrage de l'action sur la personne au cœur du dispositif est un travail de longue haleine.

A l'interne, il exige la collaboration et l'implication de tous, salariés et bénévoles. A l'externe, il est au centre de mes préoccupations et nous verrons un peu plus loin que la coopération entre les acteurs est aujourd'hui une réalité sur ce territoire.

⁴⁷ Elizabeth VIDALENC, « Le défi du partenariat dans le travail social », l'Harmattan, collection le travail du social, 2002.

⁴⁸ Régis DUMONT, « Le travail en réseau professionnel au quotidien », Les Cahiers de l'Actif, n°324/325, mai-juin 2003.

⁴⁹ Ibid.

2.1.6 Les conditions de la mise en œuvre d'objectifs opérationnels

Pour prétendre contribuer au développement de son territoire et conduire des projets ambitieux, l'association doit savoir valoriser son action, ses initiatives, développer des relations partenariales efficaces et s'impliquer dans les différents lieux d'échanges et de débats qui participent à l'élaboration des politiques publiques. Elle doit s'inscrire dans une dynamique d'adaptation permanente, de changement.

Si l'inscription de l'association dans cette dynamique nécessite l'adhésion de tous les acteurs : administrateurs bénévoles, professionnels et partenaires, le directeur a néanmoins un rôle prépondérant dans la conduite de ce processus qui n'est ni plus ni moins que la capacité à articuler l'éducatif et les moyens.

Dans une petite structure comme la nôtre, les relations interpersonnelles favorisent cette articulation et une adaptation rapide, pour peu que nous soyons capables d'éviter le repli sur une identité de type communautaire telle que décrite par J. HAERINGER : « *Les acteurs, salariés et bénévoles, participent au même univers de référence ; les dispositifs de débats visent l'intégration des différences, voire leur neutralisation dans la préservation d'une histoire qu'il s'agit de transmettre* ». ⁵⁰

La clarification des statuts et le renouvellement du CA ont permis d'éviter ce repli, d'identifier les enjeux et de définir des orientations politiques. Sur cette base, conduire le changement c'est aussi créer les conditions qui permettront de valider mes premières hypothèses, de définir des stratégies pour la mise en œuvre d'objectifs opérationnels.

Me référant au PLH et au schéma AHI, j'avais en effet formulé plusieurs hypothèses pour pérenniser le service :

- Transformation du dispositif d'hébergement ALT en places CHRS,
- Conventonnement avec le Conseil Général pour l'accueil de jeunes de compétence départementale : mineurs de plus de 16 ans, jeunes majeurs, mères avec enfant de moins de 3 ans,
- Création d'un Foyer de Jeunes Travailleurs.

Pour en arriver à définir et à mettre en œuvre des objectifs opérationnels, il me faut alors analyser ces différents scénarii sur la base d'un diagnostic précis, étayé et partagé avec les multiples acteurs : partenaires locaux et institutionnels, élus... Nous y reviendrons dans le paragraphe suivant.

A plus court terme, l'organisation interne doit évoluer au rythme des mutations des publics dont s'occupe le service : nous recevons notamment de plus en plus de jeunes en rupture de placement dans les structures de l'aide sociale à l'enfance et des jeunes qui, sans vivre des situations d'exclusion manifeste, n'ont pas accès au logement.

⁵⁰ Joseph HAERINGER, « Conduire le changement dans les institutions d'action sociale et médico-sociale », Dunod, 2002

2.2 METTRE EN ŒUVRE LA COOPERATION ENTRE LES ACTEURS : CREATION D'UNE MOC

2.2.1 La Maîtrise d'Ouvrage Collective : un concept à clarifier

Le concept de Maîtrise d'Ouvrage Collective est issu des travaux réalisés, dans le cadre de l'accord national de réhabilitation des FJT, par l'Union Nationale des Foyers de Jeunes Travailleurs, le Centre scientifique et Technique du Bâtiment et le comité de pilotage réunissant les signataires de l'accord : les Ministères des Affaires Sociales, de l'Équipement et du Logement, la Caisse Nationale d'Allocations Familiales, la Caisse des Dépôts et Consignation et l'Union Nationale des Fédérations d'Organismes HLM.

Les MOC ont pour but de réunir l'ensemble des partenaires locaux concernés par les problèmes de la jeunesse, et notamment par les projets « Habitat Jeunes », de constituer une connaissance partagée, de proposer des objectifs opérationnels cohérents, correspondants aux situations de jeunesse sur un territoire donné, de définir les actions à mener localement.

Ce premier objectif est donc un axe méthodologique fondamental, tout particulièrement au niveau local : il garantit la réalisation des actions avec la participation des collectivités, des services de l'État, des acteurs et organismes concernés par la problématique de la jeunesse, la mise en synergie des compétences, l'optimisation des moyens. Il est le gage de la définition, de la mise en œuvre et du suivi d'une politique cohérente et planifiée en fonction de la diversité des territoires et de l'évaluation de la demande sociale. Il place l'approche pédagogique globale au cœur du projet.

Expérimentée notamment pour la création de deux FJT de la région Nord/Pas-de-Calais, cette démarche est aujourd'hui généralisée à l'ensemble des opérations « Habitat Jeunes ».

2.2.2 Une nécessité qui s'inscrit dans le droit fil des politiques publiques

Sous la pression des contraintes budgétaires, de la territorialisation des nouvelles politiques sociales après la décentralisation, de la complexité et de la massification des problèmes sociaux, la recherche de décloisonnement entre les organisations est devenue, de plus en plus, une nécessité. Les nouvelles demandes liées aux politiques des collectivités territoriales et l'évolution des caractéristiques des populations accueillies dans les établissements et services sociaux obligent ces derniers à s'investir dans des projets novateurs et originaux. Par rapport à cet objectif, le développement de coordinations et de coopérations constructives entre les professionnels devient incontournable pour enclencher des dynamiques collectives nécessaires à la réussite de ces projets.

D'ailleurs, afin de garantir la continuité des prises en charge et de l'accompagnement des usagers, la loi n°2002.2 rénovant l'action sociale et médico-sociale introduit et valorise la

construction de réponses coordonnées. Elle affirme également dans ses principes fondamentaux que l'action sociale repose sur une évaluation continue des besoins et des attentes des membres de tous les groupes sociaux rencontrant des difficultés particulières. Dans un devoir de diversification et de cohérence des réponses proposées, l'aide apportée aux publics se présente donc nécessairement sous forme d'un complexe modulable de prestations permettant de prendre en compte la multiplicité des problèmes de manière coordonnée. La préservation de l'identité ou de la spécificité institutionnelles n'a alors de légitimité que dans un cadre cohérent d'ensemble, au niveau d'un territoire. Par ailleurs, dans la mesure où les politiques sociales de lutte contre la pauvreté deviennent pour les territoires un outil de développement local, les contraintes de cette cohérence doivent être établies par concertation entre les pouvoirs publics, l'ensemble des associations et les autres partenaires directement concernés.

En 1992, dans le « Manifeste de Dunkerque »⁵¹, la FNARS affirmait déjà la « *co-responsabilité de tous les acteurs des politiques publiques dans la mise à disposition des biens sociaux nécessaires à toutes les formes d'insertion* ». Elle engageait résolument ses adhérents dans la recherche d'une articulation étroite entre leurs actions et les perspectives de développement propres à chaque territoire, en liaison avec les décideurs et partenaires locaux : « *Les structures d'hébergement doivent être non seulement outil d'insertion mais aussi outil de développement local* »⁵².

La constitution d'une MOC répond au souci de structurer le partenariat à cette échelle territoriale, de développer les connaissances, les réflexions et les échanges, de forger une culture commune, de faire prendre en compte les situations, les besoins et les attentes des jeunes dans les dispositifs publics.

2.2.3 Une volonté associative

Malgré la persistance du chômage et l'aggravation des phénomènes de pauvreté et de marginalisation, ni l'action sociale, ni l'aide sociale ne peuvent se réduire à gérer l'exclusion. Aussi l'association affirme-t-elle sa détermination à mettre en oeuvre un véritable droit à l'insertion qui implique la coopération entre les acteurs.

L'insertion, idée fondatrice de l'association Hébergement Alternatif Jeunes, est avant tout l'inscription de chaque personne dans un système d'échange et de réciprocité avec la société et, comme l'affirme la FNARS, « *toute personne a le droit de se voir offrir une chance permanente de réaliser un projet de vie autonome, qui implique non seulement l'accès à des ressources et à un toit mais aussi une réelle inscription sociale* »⁵³.

⁵¹ FNARS, « Manifeste de Dunkerque », texte voté à l'Assemblée Générale du 14 novembre 1992.

⁵² Ibid.

⁵³ Ibid.

Pour certains jeunes, les difficultés à se loger sont un véritable obstacle à l'insertion professionnelle. Pour d'autres, nous constatons avec l'ensemble des acteurs sociaux que les difficultés s'aggravent : troubles de la personnalité, déstructuration, déqualification croissante, échecs de l'insertion, augmentation de l'errance.

Dans ce contexte, les structures d'hébergement sont des dispositifs nécessaires pour des personnes qui, même solvabilisées, ne peuvent trouver ni en elles-mêmes, ni dans leur environnement, suffisamment d'appui pour leur autonomie.

A Calais, depuis près de 20 ans, des bénévoles militent et agissent au sein de l'association pour favoriser l'insertion de ces jeunes. Les moyens du service ont été considérablement renforcés depuis quelques années ; ils restent cependant limités et le développement des réponses met dans le même temps en évidence les limites de notre action et celle de nos partenaires.

Des actions volontaires paraissent alors nécessaires, qu'elles prennent la forme d'une adaptation des dispositifs existants, d'un renforcement de certaines aides ou bien qu'elles consistent à mettre en place de nouveaux dispositifs.

Et, même si cette démarche se heurte toujours à l'idée tenace et largement répandue selon laquelle les aides et dispositifs sont forcément inflationnistes, le conseil d'administration de l'association, convaincu de la nécessité d'une impulsion locale pour pouvoir passer d'un diagnostic à un programme d'action, a décidé d'engager ce travail de fond avec l'ensemble des acteurs locaux concernés par la question de l'insertion des jeunes.

Il m'a permis de m'inscrire dans différents groupes de travail à l'échelon régional, de recenser les possibilités d'amélioration des réponses et de proposer des axes de développement pour l'association.

2.2.4 Une co-responsabilité dans l'offre de biens et de services sociaux

La mise en oeuvre du droit à l'insertion nécessite une redéfinition de l'acte social: centré pendant longtemps exclusivement sur la personne, il doit s'élargir à une responsabilité sur l'offre, c'est-à-dire à l'accès et à la fourniture de biens sociaux non disponibles sur le marché. Dans le contexte actuel il ne suffit plus, en effet, de solvabiliser et d'accompagner les jeunes vers les dispositifs de droit commun.

Notre association a déjà expérimenté ce rôle en développant un dispositif d'hébergement innovant et en négociant une convention pour la mise à disposition de logements en sous-location bail glissant (location de logements en vue de les mettre à disposition de personnes en difficultés : après une période "probatoire", le bail glisse au profit du sous-locataire) avec le principal bailleur HLM du secteur.

Cette responsabilité sur l'offre peut se déployer à notre niveau par la création d'un marché de substitution, dans une perspective où sera toujours assurée à la fois la production de richesses et la promotion de l'individu.

La création d'un service d'insertion et d'accompagnement socio-éducatif pour jeunes majeurs et la création d'un Foyer de Jeunes Travailleurs vont dans ce sens.

Ce travail peut être qualifié d'ingénierie sociale. Il nécessite une connaissance approfondie des montages et procédures ainsi que du tissu local et des différents partenaires. Cette notion de maîtrise d'ouvrage collective fait passer de la notion d'institution à celle de dispositif, centré sur un objectif commun qui fédère tous les opérateurs.

Une logique territoriale telle que celle-ci implique des liens explicites et recherchés avec les collectivités responsables des politiques locales. Elle nécessite aussi des montages complexes de financements multiples, qui risquent de créer, pour l'association, une extrême difficulté de gestion et une précarité budgétaire incompatible avec des projets d'envergure. Mais, dans la mise en œuvre de cette co-responsabilité dans l'offre, nous pouvons à priori nous appuyer sur notre principal partenaire : l'OPHLM de Calais.

Les limites de chacune de nos institutions ne peuvent en effet être dépassées que dans une synergie qui mobilise sur des objectifs communs l'ensemble des ressources institutionnelles locales, dans une logique de partage de la responsabilité sociale.

2.3 IDENTIFIER LES BESOINS DE LA JEUNESSE DU TERRITOIRE

Prétendre apporter des réponses aux besoins de la jeunesse en terme de logement suppose une analyse approfondie des attentes et des besoins de cette catégorie spécifique de population. Seule la coopération et la coordination entre les acteurs impliqués dans cette thématique peut permettre de réaliser un diagnostic pertinent et nous avons vu que la mise en place d'une maîtrise d'ouvrage collective était un moyen efficace pour constituer une connaissance partagée, proposer des objectifs opérationnels cohérents et définir les actions à mener localement.

2.3.1 Mener et interpréter l'analyse des besoins et des attentes des jeunes

Lors de l'Assemblée Générale 2000 du réseau local de promotion de la santé, un groupe de travail a été mis en place autour du thème de l'insertion par le logement.

Visant un public jeune de moins de 26 ans et réunissant à la fois des professionnels de l'accompagnement, de l'hébergement et de l'insertion professionnelle, ce groupe avait surtout vocation à essayer de trouver des solutions emploi-formation susceptibles de favoriser l'accès et le maintien dans le logement des jeunes. L'état des lieux des solutions existantes en matière de logement et d'outils d'insertion a été dressé, ainsi qu'un rappel des fonctions et attributions de chacun, dans un souci de coordination entre les partenaires.

Le constat de carence est alors vite apparu plus large et plus complexe que le problème général de l'accès au logement autonome pour les jeunes.

L'année suivante, soit un an après l'ouverture du Service d'Accueil d'Urgence et d'Orientation de Calais, la DDASS, après restitution des travaux du groupe, a proposé de créer 3 sous-groupes ayant vocation à travailler sur les thèmes suivants : le logement des jeunes, des femmes isolées avec enfants, des « marginaux ».

Les chiffres du premier rapport d'activité du SAUO sont en effet venus confirmer le ressenti des partenaires locaux sur les difficultés à trouver des solutions logement pour ces 3 catégories de publics. Les objectifs fixés à ces groupes de travail étaient alors de fédérer l'ensemble des structures concernées par ces problématiques, de faire des propositions d'actions à entreprendre pour faire évoluer les réponses à court et moyen terme et de dégager des acteurs potentiels.

La directrice de la mission locale et moi-même avons proposé de travailler sur la problématique du « logement des jeunes », et de co-animer le groupe. Nous nous sommes accordés sur une méthodologie dans la conduite de ce travail exigeant :

- Se mettre d'accord sur les concepts employés couramment dans le jargon professionnel : logement d'urgence, d'extrême urgence, temporaire, d'insertion, logement-relais, logement-école...
- Poser un diagnostic le plus précis possible sur la situation des jeunes face à l'accès au logement : préciser les attentes, quantifier et qualifier les besoins,
- Dégager des pistes de réflexion et les explorer dans leurs différentes dimensions, en sous-groupes plus spécialisés sur des questions précises,
- Préciser le rôle des différents acteurs et susciter l'initiative de promoteurs locaux.

Tous les acteurs locaux concernés par cette question ont été invités à participer au groupe de travail : Service Social et Service Socio-Educatif Local, MECS, CHRS, associations intervenant dans le champ de l'insertion des jeunes, agence immobilière à vocation sociale, bailleurs HLM, CAF, DDASS, DDE, Ville, Communauté d'Agglomération. Contrairement aux craintes qui pouvaient être les nôtres au départ, cette question a mobilisé les acteurs et la participation a été massive. Cette implication valide de suite l'intérêt de la démarche puisque l'on sait que la première des conditions pour favoriser l'émergence d'un réseau professionnel est la « situation problème commune ».

Cependant, « *très valorisée dans les écrits et les interventions des professionnels, la réalité de terrain démontre la fragilité de la mise en place d'une telle démarche qui peut rapidement s'essouffler si le réseau ainsi constitué ne produit pas suffisamment et ne répond donc pas à la motivation des participants qui est de réduire leurs sources d'incertitude* »⁵⁴.

⁵⁴ Régis DUMONT, Le travail en réseau professionnel quotidien, Les cahiers de l'Actif, n°324/325, mai/juin 2003

Et, parce que les groupes ainsi constitués se déclarent rapidement dépourvus de méthode face à des outils qu'ils n'ont pas l'habitude d'utiliser, je pense qu'un accompagnement permettra la création des outils spécifiques appropriés au territoire et au problème qui nous réunit.

Je propose alors la participation de deux personnes particulièrement expertes de ces questions : le chargé de mission « logement des jeunes » au Conseil Régional et le chargé de développement régional de l'UFJT.

2.3.2 Elaborer un diagnostic partagé

a) Une question de méthode

La tâche essentielle du groupe de travail consiste à élaborer un diagnostic partagé.

Ce diagnostic se décompose en cinq phases principales :

- 1^{ère} phase : mettre en évidence la situation sociale insatisfaisante.
Elle sera réalisée sous la forme d'une réflexion sur les besoins que l'on pourra quantifier et qualifier à partir de l'expérience des acteurs locaux, et aussi à partir d'entretiens individuels ou collectifs, démarche qui prend appui sur l'organisation existant sur le terrain (entretiens collectifs lorsque des groupes de parole existent, entretiens individuels lorsqu'une structure est très investie et accueille un va-et-vient permanent d'usagers). Ces entretiens seront conduits par un accompagnant extérieur au territoire.
- 2^{ème} phase : faire émerger les difficultés rencontrées et les possibilités de résolution de celles-ci.
Cette phase de diagnostic permettra de mettre en évidence les investissements de chaque membre du groupe, les missions et délégations qui leur sont dévolues par leur institution, les compétences, les intérêts, les champs de pouvoir, les craintes et les freins de chacun.
- 3^{ème} phase : mettre en évidence les missions institutionnelles et les stratégies respectives, les relations formelles et informelles qui se nouent entre chaque institution en capacité d'être actrice dans le développement social local.
Cette phase aide à la construction du travail en réseau, à l'élaboration de la stratégie de communication, de négociation, de pression.
- 4^{ème} phase : synthétiser l'état des lieux réalisé durant les phases précédentes, proposer des réponses ad hoc et déterminer les porteurs de projets.
Il s'agit de mettre en évidence les besoins et l'opportunité du développement de projets adaptés aux problématiques identifiées, sans oublier la dimension territoriale.
- 5^{ème} phase : clarifier les échéances à venir, se fixer des objectifs en terme de programmation.

Cette phase permettra de définir des objectifs opérationnels cohérents et de mobiliser l'ensemble des acteurs concernés par les politiques de la jeunesse.

b) Les premiers constats

La première phase du diagnostic aboutira rapidement sur des constats partagés par tous : les besoins sont importants et pluridimensionnels :

- Nombre de places insuffisant dans les structures d'hébergement locales (CHRS, ALT, résidence sociale),
- Une offre locative sociale insuffisante et inadaptée aux besoins de décohabitation des jeunes,
- Manque de fluidité dans les dispositifs d'hébergement et allongement des durées de séjour, notamment pour des jeunes dont la situation sociale et professionnelle est précaire,
- Inadaptation partielle de certaines réponses et coordination entre les acteurs qui ne permet pas toujours de mettre en œuvre une dynamique de parcours pour les jeunes,
- Diversité des réponses qui fait défaut sur le territoire et absence de certains outils particulièrement adaptés au public jeune : FJT, CLLAJ et centre maternel, notamment,
- Aucune réponse adaptée pour l'accueil de publics aux problématiques très spécifiques : certains jeunes majeurs, toxicomanes, jeunes en errance.

D'un point de vue plus qualitatif, les jeunes expriment une insatisfaction à plusieurs niveaux :

- Difficultés à accéder au logement de droit commun et délais d'attente,
- Les logements proposés par les bailleurs sociaux sont presque exclusivement situés sur les 2 quartiers ZUS et les jeunes vivent cette situation comme une forme de marquage, d'assignation à résidence,
- Certains jeunes opposent un refus catégorique face aux modalités d'hébergement proposées par certaines structures (cohabitation des publics, dimension collective, règlement de fonctionnement...),
- De vives critiques sont formulées par les jeunes quand au parcours qu'ils doivent faire pour trouver une réponse à leur demande et ceux qui ont le plus de capacités préfèrent souvent trouver leurs propres solutions, le plus souvent dans le parc privé. Mais le logement n'est pas toujours adapté en taille et en coût, parfois vétuste voire indécent. S'agissant d'une première expérience, certains jeunes n'ont aucune notion de gestion d'un logement et ils ne savent pas faire valoir leurs droits.

Ce dernier point est vérifié par les différents partenaires locaux qui s'accordent sur un taux d'échec du premier accès au logement très important.

c) Une démarche partenariale qui se construit progressivement

Au fil des réunions trimestrielles du groupe de travail, nous avons aussi pu évaluer le degré d'implication des participants et leur capacité à mobiliser les institutions qu'ils représentent.

Nous constatons notamment que les acteurs de terrain sont assidus mais qu'ils mobilisent peu leur hiérarchie ou leurs instances associatives. Très satisfaits du contenu des travaux de ce groupe, ils manifestent aussi une grande satisfaction dans le partage des expériences et certains disent beaucoup apprendre sur le fonctionnement des diverses structures locales.

Par contre, les représentants des administrations, peu présents au départ, s'intéressent de plus en plus au travail de ce collectif qu'ils reconnaissent progressivement comme un réel moyen de faire progresser la réflexion et de construire des réponses autour d'opérateurs locaux qui émergent petit à petit.

Les accompagnateurs partagent leurs connaissances, dynamisent le groupe et apportent une méthode qui permet de formuler assez rapidement des hypothèses d'action. Ils nous ont aussi permis de rencontrer des acteurs extérieurs au territoire qui sont venus témoigner de leur expérience dans différents domaines, à la demande du groupe toujours co-piloté par la directrice de la Mission Locale et par moi-même. Je me charge également de la synthèse du diagnostic et de la démarche partenariale (phases 2 à 4).

d) Des hypothèses d'action

Ainsi constituée, la MOC se doit maintenant de faire prendre en compte les besoins et les attentes des jeunes tels qu'ils apparaissent dans le diagnostic.

Le groupe conclut la première étape de ses travaux sur 4 préconisations principales :

- La nécessité de développer des réponses logement diversifiées pour les jeunes, que ce soit en terme d'hébergement ou d'accès au logement (sous-location, logement étudiant, logement relais, logement d'insertion, adaptation de l'offre locative dans le parc HLM et mobilisation du parc privé, par le biais du PST notamment),
- La mise en place d'un dispositif d'accueil, d'information, d'orientation et d'observation de la demande, accompagné d'une aide technique pour la recherche de logement de type CLLAJ ou Service Logement Jeunes,
- La création d'un Foyer de Jeunes Travailleurs de type « Foyer Soleil », implanté sur les différentes communes de l'agglomération,
- L'indispensable adaptation des dispositifs d'hébergement afin de répondre au plus près de la demande et des besoins des jeunes du territoire.

e) Un positionnement stratégique de l'association

Nous avons déjà évoqué la situation particulière de l'association qui, compte tenu de son activité, de l'évolution des problématiques du public accueilli et de ses modes de

financements, est dans l'obligation de s'adapter et de se développer.

Notre objectif au travers de ce groupe de travail était donc aussi de nouer des relations formelles avec chacune des institutions locales et de positionner Hébergement Alternatif Jeunes en acteur incontournable du développement social territorial. Dans le respect et en complémentarité de l'action de nos partenaires, nous sommes en effet convaincus que l'association a un rôle important à jouer afin de construire cette politique locale de l'habitat de la jeunesse qui tarde à se mettre en place malgré les orientations du PLH et du schéma AHL.

2.3.3 Faire des choix, les faire partager et valider par les élus et les partenaires institutionnels

Les propositions du groupe de travail constitué en MOC ont été validées à la fois par les acteurs locaux impliqués dans le champ de l'insertion des jeunes et par les représentants des collectivités territoriales et des administrations. Les principaux opérateurs ont dès lors du se positionner sur les préconisations formulées et définir leurs propres stratégies institutionnelles.

Le Conseil d'Administration d'Hébergement Alternatif Jeunes a pris une délibération confirmant la volonté de l'association de mettre en œuvre le projet de création d'un Foyer de Jeunes Travailleurs.

Nous avons ensuite du rencontrer et convaincre les élus et les décideurs locaux, tant du bien-fondé de la démarche que de la capacité de l'association à porter un projet aussi ambitieux. Notre argumentaire s'est appuyé sur le bilan des actions conduites par le service depuis plusieurs années, sur notre capacité à coopérer avec les partenaires locaux et sur la réglementation relative aux résidences sociales FJT, qui précise notamment quels sont les publics accueillis.

Il s'agissait surtout d'éviter qu'un tel équipement soit assimilé à un nouveau CHRS, alors qu'il en existe déjà deux sur Calais. Un FJT n'est pas une structure spécialisée dans l'accueil et l'accompagnement d'un public très spécifique.

Il est par contre l'élément central dans le développement d'une politique locale de l'habitat des jeunes puisque sa fonction va bien au-delà du seul accueil de populations en grandes difficultés.

Les foyers se définissent comme des lieux de brassage, répondant aux besoins de l'ensemble de la jeunesse.

Ainsi, on peut penser que la redynamisation économique de Calais et des villes qui composent la communauté d'agglomération contribuera à l'arrivée de populations nouvelles, dont des jeunes qui auront besoin d'une étape transitoire pour gérer une installation plus durable sur le territoire.

Quelle offre de logements produire pour satisfaire la pluralité de la demande des jeunes, comment inscrire ce projet dans les dynamiques urbaines et les mutations socio-démographiques à l'œuvre dans le cadre d'une politique locale de requalification urbaine ? Tels sont les axes structurants de la démarche du projet. Il s'agit bien de l'inscrire dans une politique locale, d'en faire un élément de participation au changement social.

Par ailleurs, même si la création d'un équipement de type FJT fait l'unanimité, la définition du projet nécessite une étude d'opportunité plus précise.

Pour des raisons stratégiques, il me semble important que ce soit l'EPCI qui se constitue en maître d'ouvrage de l'étude, l'implication des élus dans une thématique peu investie étant recherchée.

2.3.4 Etayer le diagnostic par l'apport d'un cabinet extérieur

La volonté politique affirmée de la CAC de se pencher sur la question du logement des jeunes l'a amenée à se constituer en maître d'ouvrage de l'étude complémentaire relative à la mise en œuvre d'un FJT sur le territoire.

Confiée au service ingénierie de l'UNFJT, cette étude a proposé une architecture globale du projet, en 4 étapes :

- Création, à l'échelle de l'agglomération, d'un « Service Logement Jeunes » ouvert à tous les publics,
- Développement de la structure centrale d'une « Résidence Sociale FJT » : 45 à 50 logements (unité centrale),
- Irrigation du territoire en nouveaux logements, par l'implantation d'unités satellites dans le diffus : 50 à 55 logements,
- Développement d'une offre diffuse hors labellisation « Résidence Sociale FJT », à l'échelle du « Pays », en fonction de l'évolution de la demande et en partenariat avec le secteur économique.

2.3.5 Articuler les réponses pour créer les conditions de l'autonomie résidentielle des jeunes

Nous avons vu en première partie que, puisque les jeunes vivent des transitions, il s'agit de concevoir l'intervention en logement comme facilitant cette transition en leur donnant la possibilité de se stabiliser pour s'établir ou se rétablir personnellement et pour envisager des possibilités d'insertion professionnelle.

Dans un contexte où les conditions d'accessibilité au logement imposées par les bailleurs (solvabilité, stabilité financière et familiale) entrent largement en contradiction avec les réalités de la jeunesse (caractérisée elle par l'instabilité financière ou encore l'expérimentation), il s'agit de favoriser des formules plus souples d'accès au logement.

C'est dans cette perspective que nous souhaitons promouvoir une gamme de logements et d'hébergements qui prennent en compte des durées d'installation et de solvabilités variables, ainsi que la diversité des processus d'insertion résidentielle. (Quelques situations de jeunesse, en annexe 1, illustrent cette diversité)

Le FJT sera l'un des principaux outils de cette diversification dans la mesure où nous proposerons à des jeunes de tous horizons, non seulement un logement mais aussi des services organisés au sein d'un espace collectif, espace qui permet de multiplier les supports de construction de soi à partir de la notion de partage, de mise en commun et même de sécurité, pour certains.

En complément des outils développés depuis plusieurs années par l'association, le FJT permettra donc une progression dans l'hébergement qui, doublée d'un accompagnement qui s'adapte à chacun et à chaque étape de son parcours, permettra de conduire les jeunes vers l'autonomie.

Cet accompagnement vers l'accès à l'emploi, au logement de droit commun, à la citoyenneté, sera mis en œuvre par un ensemble d'acteurs qui agissent en complémentarité, en interdépendance et dans une continuité essentielle à la réalisation du projet individuel de chacun.

L'association, déjà largement engagée dans ce maillage partenarial assurant la coordination entre des acteurs locaux de natures diverses et l'implication des usagers entend renforcer encore cette démarche en s'ouvrant à d'autres partenaires, unissant les dimensions sociales et économiques dans un projet global favorisant l'insertion sociale des jeunes.

2.4 DEFINIR LES AXES STRATEGIQUES DU PROJET ET ANTICIPER SA MISE EN OEUVRE

2.4.1 Planifier et coordonner les actions, à l'interne et à l'externe

Avant d'engager la dernière phase de l'étude qui consiste à préciser le projet social et pédagogique, à affiner l'approche économique et programmatique, il a été proposé à la MOC de valider les préconisations du cabinet.

La compétence « logement des jeunes » étant dévolue à l'EPCI depuis peu, il a ensuite été demandé à la Communauté d'Agglomération du Calaisis d'arrêter le choix :

- du bailleur, qui sera le maître d'ouvrage du projet,
- de l'association, porteuse du projet social et pédagogique et qui gèrera l'équipement réalisé.

Sans surprise, le Conseil Communautaire a décidé de confier la maîtrise d'ouvrage du projet à l'Office Public HLM de Calais et le développement du projet social et pédagogique ainsi que la gestion de l'équipement à l'association Hébergement Alternatif Jeunes.

Créer un groupe de travail permanent en parallèle de la MOC devient à cet instant un objectif prioritaire. Ce groupe sera composé des principaux acteurs du projet : bailleur, association porteuse et UFJT. Ces trois partenaires auront travailler à en commun afin d'harmoniser le projet social et pédagogique, le projet architectural et l'économie du projet.

Dès lors, nous entrons dans une phase opérationnelle et l'association doit définir les étapes de son engagement vers la gestion d'un équipement lourd tout en veillant à ce que son développement soit sans bouleversement et s'inscrive dans une certaine continuité.

Afin de répondre aux préconisations du cabinet d'études validées par le comité de pilotage, l'association a proposé :

- La mise en place d'un Service Logement Jeunes sur les 5 communes de l'agglomération,
- L'engagement d'un travail d'écriture du projet pédagogique et d'enclenchement de l'instruction des dossiers réglementaires :
 - o Demande d'autorisation de création auprès du CROSMS,
 - o Demande d'agrément auprès de la Commission Régionale des FJT,
 - o Demande d'agrément « Résidence Sociale », auprès du Préfet du département,
 - o Négociation d'un contrat de projet avec la CAF et le Conseil général.
- L'adaptation de la structure HAJ et la préparation progressive à la gestion d'un équipement de type FJT.
- Un travail en liaison avec le maître d'œuvre du bâti :
 - o Articulation projet architectural / projet pédagogique,
 - o Recherche de financements complémentaires (subventions d'investissement), pour faire diminuer le loyer de sortie et équilibrer le budget de fonctionnement.

2.4.2 Faire des choix organisationnels qui interrogent la fonction de direction

*« 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 ».*⁵⁵

A ce stade, il me faut en effet anticiper la mise en œuvre du projet et préparer la structure à la gestion d'un équipement dont l'importance nécessitera la définition de nouveaux modèles d'organisation, que ce soit en terme de gestion administrative et financière, du personnel, des partenariats.

⁵⁵ Patrick LEFEVRE, « Guide de la fonction de directeur d'établissement social et médico-social », Dunod, 1999.

Les enjeux sont forts et il me semble essentiel que le développement du service soit aussi facteur de mobilisation pour les salariés, ce que implique une démarche maîtrisée qui s'inscrit dans une certaine continuité.

Le travail de chacun devient en effet plus intéressant dès lors que les projets sont partagés en équipe et ouvrent des perspectives.

Passer de la gestion d'un service qui développe deux outils principaux (Hébergement ALT et accès au logement) à un dispositif d'insertion par le logement plus complexe, multi-sites et ouvert à tous les jeunes, implique des choix organisationnels et un positionnement stratégique qui se traduisent en objectifs opérationnels.

Les questions se posent essentiellement en terme :

- d'identification par les jeunes et les partenaires des réponses apportées par l'association,
- de proximité et d'articulation des réponses à l'interne,
- de coordination et de coopération entre les acteurs, à l'interne et à l'externe.

Même si nos réponses s'adaptent de mieux en mieux à la diversité de la demande avec le développement du SIASE, du SLJ puis du FJT, il n'en reste pas moins vrai qu'une politique locale de l'habitat de la jeunesse se construit avec l'ensemble des acteurs locaux. Il convient dès lors de rendre notre dispositif accessible et compréhensible par tous : les jeunes et les partenaires qui les accueillent et les orientent.

D'autres part, nos hébergements actuels sont majoritairement situés sur le quartier du Beau-Marais (ZUS), à proximité des locaux du service dans lesquels nous accueillons les jeunes et leur offrons un certain nombre de services (Laverie, cuisine, ateliers collectifs...). C'est aussi sur ce quartier que la demande du public et l'offre locative sont les plus importantes. Il me semble donc essentiel de préserver cette proximité.

Enfin, nous voulons que l'unité centrale du FJT soit la plus attractive possible et ouverte à tous les publics. Sa localisation en centre ville de Calais est donc essentielle.

Afin de concilier ces trois paramètres, de prendre en compte le développement de l'association, de viser l'efficacité et l'articulation des réponses à l'interne et de limiter les charges générales de structure, j'ai envisagé de regrouper les moyens de la manière suivante :

- Unité centrale du FJT :
 - o Pôle de direction et de gestion de la structure + équipe socio-éducative du FJT,
 - o Locaux du SLJ intégrés au même bâtiment, mais clairement distincts du FJT.
- Locaux associatifs associés à l'unité satellite du FJT, située sur le quartier Beau-Marais :
 - o Equipe éducative en charge des dispositifs d'hébergement ALT et SIASE, du dispositif d'accès au logement.

2.4.3 Anticiper les évolutions du service

« Pour mieux comprendre la dynamique relationnelle des jeunes en difficulté d'insertion que nous accompagnons, nous devons explorer et travailler en accord avec leurs réseaux personnels »⁵⁶.

Cet accompagnement implique aussi la « liberté d'agir » pour les professionnels de l'équipe éducative du service qui sont appelés à développer à leur tour des réseaux dits « secondaires », tels que définis par M. BORN⁵⁷: « ensemble des personnes réunies autour d'une même fonction dans un cadre institutionnalisé (professionnels de santé, services sociaux, administratifs...) ».

Depuis un peu plus de 6 ans, l'équipe du service s'est étoffée progressivement, ce qui nous a permis de consacrer du temps à l'intégration des salariés recrutés. Chacun a ainsi pu s'approprier non seulement des outils et des méthodes de travail, mais aussi cette manière de travailler en réseau, qui caractérise le service et ne se limite pas à la sphère du directeur.

J'ai montré précédemment que l'inscription des acteurs institutionnels dans une dynamique de changement était l'une de mes préoccupations majeures et, à l'aube d'un développement sans précédent du service, il me faut aussi anticiper les évolutions des postes de travail de chacun :

- En terme de gestion administrative et financière

Même si nos financeurs actuels ne nous demandent pas d'appliquer les nouveaux modèles de documents de synthèse comptables, budgétaires et financiers en vigueur depuis le décret du 22 octobre 2003, j'ai anticipé l'ouverture du FJT en demandant à la comptable de mettre en place ces outils dès maintenant.

- Action et équipe éducative

Les outils favorisant la participation des usagers tels que définis par la loi du 2 janvier 2002 ont été adaptés à nos différents modes d'intervention actuels.

Un salarié du service a été libéré de ses fonctions pour mettre en place le Service Logement Jeunes. Il s'est aussi investi dans le développement du projet FJT (Projet pédagogique, dossier CROSMS, demande d'agrément « résidence sociale »...) et prendra tout naturellement la responsabilité de la mise en œuvre du projet pédagogique et de l'encadrement de l'équipe socio-éducative de la structure.

⁵⁶ Lia SANICOLA, « Le travail avec les réseaux primaires », Les Cahiers de l'Actif, n°258-259,

⁵⁷ Michel BORN, « Le rôle du réseau social », Les Cahiers de l'Actif, n°258-259,

RESUME DE LA DEUXIEME PARTIE

Pour créer les conditions de l'autonomie résidentielle des jeunes du Calaisis, le développement de réponses nouvelles est, nous l'avons vu en première partie, indispensable.

Dans ce contexte, l'association Hébergement Alternatif Jeunes a un rôle majeur à jouer et son Conseil d'Administration a défini des orientations qui m'ont permis de travailler sur le contenu politique et stratégique du projet de service.

Avant d'aborder les aspects pédagogiques et programmatiques du projet, il m'a semblé primordial de conduire une analyse dont l'objectif est de révéler les atouts et les faiblesses de l'organisation générale, institutionnelle et territoriale.

Cette analyse montre qu'avant même d'initier des projets, l'association et le service qu'elle gère doivent s'inscrire dans une dynamique de changement qui implique l'ensemble des acteurs institutionnels.

Elle montre également que, dans le domaine qui nous préoccupe, une démarche territorialisée et partenariale est possible s'il émerge un (ou des) opérateur qui, après avoir mobilisé les acteurs, anime le réseau ainsi créé.

La coopération entre les acteurs, constitués en maîtrise d'ouvrage collective, permet d'identifier les besoins et de construire collectivement des réponses adaptées, dans une logique de développement local.

Et, avant de déterminer les conditions de réalisation de la nouvelle offre en mettant en cohérence les dimensions sociale, financière et architecturale de l'opération, le directeur doit préalablement interroger le fonctionnement de son organisation, définir les axes structurants du projet et faire des choix organisationnels qui interrogent son mode de management.

3 - CONSOLIDER UN DISPOSITIF LOGEMENT ET CONTRIBUER A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE LOCALE DE L'HABITAT DE LA JEUNESSE

Contribuer à la mise en œuvre d'une politique de l'habitat de la jeunesse et créer les conditions de l'autonomie résidentielle des jeunes résulte d'une volonté politique qui ne peut être réduite à la création de services et d'équipements, aussi pertinents soient-ils. Cette volonté correspond aux orientations générales définies par l'association.

Pensée comme l'organisation générale territoriale et institutionnelle du projet politique, la démarche stratégique a permis, nous l'avons vu, de mobiliser les acteurs, à l'interne et à l'externe, autour d'un projet qui vise la production d'une offre nouvelle.

Il nous reste encore à envisager les deux autres niveaux du projet :

- Le projet pédagogique : hypothèse explicative issue du diagnostic, hypothèse curative, finalité, objectifs, moyens.

Nous verrons que, pour ce qui concerne le SLJ, le projet est déjà mis en œuvre. Quand au développement du FJT du Calaisis, le projet pédagogique est défini dans ses grandes lignes. Le dossier de demande de création soumis au CROSMS a reçu un avis favorable.

- Le projet programmatique : mise en œuvre (planification), organisation des activités et ressources, plan de communication.

Il convient aussi de nous interroger sur les articulations entre les réponses « logement » proposées aux jeunes sur le territoire (à l'interne et par les partenaires), de définir les partenariats à renforcer et les évolutions possibles du projet à plus long terme.

Le projet pédagogique et l'approche programmatique s'emboîteront dans la configuration des projets politique et stratégique, tout projet en développement social local sous-entendant de mon point de vue la mise en évidence et l'articulation de ces quatre niveaux afin de limiter les impondérables et les désillusions.

3.1 LE DEVELOPPEMENT D'UN SERVICE LOGEMENT JEUNES, OUTIL DE LA MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE LOCALE CONCERTÉE DE L'HABITAT

3.1.1 Un cadre réglementaire et des objectifs opérationnels

Depuis les lois du 31 mai 1990, relative à la mise en œuvre du droit au logement, et du 29 juillet 1998, relative à la lutte contre les exclusions, les politiques sociales du logement ont permis la mise en place de dispositifs destinés à faciliter, d'une part l'accès au logement des personnes les plus démunies, et d'autres part, de développer une offre spécifique de logements, notamment par la création des résidences sociales.

Toutefois, malgré ces mesures, l'accès des jeunes au logement rencontre encore de nombreuses difficultés, eu égard, entre autres, aux spécificités de leur situation et à une offre trop faible de logements adaptés à leurs besoins.

Les caractéristiques de la tranche d'âge 18-30 ans (grande mobilité, insuffisance et irrégularité des ressources), alimentent souvent les réticences des bailleurs et sont autant de difficultés pour l'accès à un logement autonome. L'inadaptation du parc locatif aux besoins des jeunes renforce ces difficultés.

Deux facteurs doivent être pris en considération qui marquent une évolution des comportements auxquels les dispositifs, les bailleurs et les gestionnaires doivent s'adapter : la mobilité croissante (géographique, professionnelle, ...) de la jeunesse et son aspiration à l'autonomie, qui nécessite de traiter leur besoin en logement le plus possible en pratiques de droit commun.

Il faut donc rendre le logement plus autonome et plus accessible en s'appuyant sur les dispositifs existants, par une politique visant à améliorer les conditions d'accès, et à augmenter l'offre de logements pour répondre à la diversité des attentes.

La conjugaison des actions menées par l'Etat, les collectivités territoriales et les associations exige un partenariat fort. En faisant jouer cette complémentarité, les jeunes pourront bénéficier d'une offre de logements plus importante et d'une variété mieux adaptée à leurs besoins, tant en milieu urbain qu'en milieu rural.

La volonté du secrétariat d'Etat au logement de donner une nouvelle impulsion à la politique de l'habitat des jeunes, s'inscrivant dans l'esprit des textes relatifs aux résidences sociales, et avec l'appui des organismes collecteurs du 1% logement, trouve son prolongement dans la convention d'objectif 2001/2003 entre l'Etat et l'UFJT, prorogée jusqu'en 2006.

Le programme d'action, objet de cette convention, repose sur l'axe « créer, réhabiliter, diversifier » une offre de logements, intégrés dans la cité, prenant en compte la diversité des situations des jeunes et l'évolution de leurs besoins.

Pour l'UFJT, il s'agit de « *concilier socialisation et politique d'accès à un logement autonome. En mobilisant tous les acteurs concernés et en utilisant les instruments de la politique du logement des pouvoirs publics, il sera possible de créer les conditions d'un parcours résidentiel, adapté aux exigences de construction de la personnalité de chaque jeune et aux processus d'expérimentation dans tous les domaines de la vie : accès au travail, aux soins, au logement ordinaire.* »⁵⁸

Mobiliser tous les acteurs concernés et créer les conditions d'un parcours résidentiel adapté aux besoins des jeunes nécessite un travail approfondi de connaissance des ressources disponibles sur le territoire et d'observation de la demande et de ses évolutions.

⁵⁸ Convention d'objectifs 2001-2006 entre l'Etat et l'UFJT

Développer des moyens nouveaux ne suffit en effet pas à résoudre des problématiques complexes et évolutives et à mettre en œuvre une véritable politique locale de l'habitat des jeunes.

La construction d'une maîtrise d'ouvrage collective et la mise en place d'un observatoire du logement des jeunes doivent encore être complétés par une action en direction des jeunes eux-mêmes. Il va s'agir de développer une fonction « Accueil-Information-Orientation ».

Ces 3 axes permettent alors la mise en œuvre d'une politique locale de l'habitat des jeunes. Ils justifient la mise en place d'un « Service Logement Jeunes » sur le Calaisis, d'autant plus qu'il n'y a pas d'Association Départementale d'Information sur le Logement (ADIL) dans le Pas-de-Calais.

a) Une dénomination stratégique

Les Services Logement Jeunes peuvent être assimilés à des Comités Locaux pour le logement Autonome des Jeunes (CLLAJ), encadrés par la circulaire du 29 juin 1990.

Dans le contexte nouveau de la LOLF, la DGUHC a publié le 1^{er} mars 2006 une autre circulaire⁵⁹ rappelant que, « *même si la définition et la mise en œuvre des politiques locales de l'habitat incombent en premier lieu aux collectivités locales concernées et à leurs groupements, l'Etat a deux rôles essentiels à jouer, un rôle de garant des principes de solidarité et de développement équilibré des territoires et un rôle d'appui aux collectivités territoriales ou aux EPCI pour la mise en œuvre des politiques de l'habitat* ». Cette circulaire souligne une priorité fixée aux administrations déconcentrées de l'Etat qui est de favoriser le développement de l'offre de logements prévu par le plan de cohésion sociale et de veiller à ce que cette politique se traduise dans les programmes locaux de l'habitat.

Elle précise : « *En fonction des contextes locaux et sur la base des besoins identifiés par les missions locales pour l'emploi, vous vous appuyerez sur les Comités Locaux pour le Logement Autonome des Jeunes pour la recherche de solutions de logements autonomes adaptés tant dans le parc public que dans le parc privé* ».

Les CLLAJ, qui s'efforcent de répondre aux besoins locaux de logement des jeunes et à la nécessité de leur apporter une éducation à « habiter » restent donc des dispositifs adaptés au contexte actuel.

Impérativement dotés d'une personnalité juridique autonome, ils pouvaient bénéficier d'une aide au démarrage accordée par les DDASS. Mais, depuis deux ans ils ne sont plus éligibles au financement de l'Etat et la création d'un CLLAJ nous oblige à recréer une association indépendante avec tout ce que cela comporte de lourdeur.

⁵⁹ Circulaire n° 2006-13 UHC/IUH2 du 1er mars 2006 relative à la mise en œuvre de la politique du logement et à la programmation des financements aidés de l'Etat pour 2006

Nous avons donc choisi l'appellation Service Logement Jeunes, qui répond aux mêmes besoins, pour un public identique.

b) Des enjeux à court et plus long terme

Complémentaire de la structure FJT, le SLJ est aussi un préalable à sa mise en place puisqu'il permettra de mesurer la demande, de définir avec l'ensemble des partenaires locaux l'articulation des réponses, d'informer, d'orienter et d'aider les jeunes dans leur parcours d'insertion par le logement.

De part sa fonction observatoire de la demande, le SLJ doit donc permettre d'affiner le projet de création du FJT en précisant quelles sont les réponses logement nouvelles à développer pour satisfaire la demande, quantitativement, qualitativement et en terme de localisation géographique.

La mise en place du SLJ permettra également de positionner l'association comme l'interlocuteur principal des jeunes en recherche de logement et des partenaires locaux. Ce positionnement nous semble primordial à terme dans la mesure où nous souhaitons mettre en œuvre la coordination et la coopération entre les acteurs sur la base de socles de compétences spécifiques à chacun.

3.1.2 Des intentions pédagogiques et des missions précises

L'analyse de la demande et des besoins des jeunes positionne le SLJ comme acteur local des politiques de la jeunesse. A partir de cette mission d'observatoire, l'association réunit les acteurs concernés par la place des jeunes sur le territoire pour contribuer à la définition et à la mise en œuvre d'une politique locale de l'habitat des jeunes.

Tout comme le projet FJT développé ci-après, le SLJ se limitera, dans un premier temps, au territoire de la Communauté d'Agglomération du Calaisis.

Il s'adresse à tous les jeunes âgés de 18 à 30 ans, et plus particulièrement à 3 catégories principales :

- les jeunes en mobilité,
- les jeunes en décohabitation,
- les jeunes en insertion.

Les fonctions opérationnelles du SLJ peuvent se décliner comme suit :

a) Observatoire de la demande et des besoins des jeunes

Cette fonction a pour but de recenser, avec les acteurs locaux concernés, la diversité des situations de jeunesse et des parcours résidentiels. Elle s'appuie sur trois actions :

- Analyse quantitative et qualitative de la situation des demandeurs,
- Evaluation des effets de socialisation et d'insertion produits par la mise en œuvre des actions menées par le SLJ,
- Diagnostic économique et social des politiques locales.

Objectif : Cette fonction nécessite une méthodologie précise en terme de recueil des données afin qu'un traitement informatique permette de dégager des fondamentaux qui caractérisent la problématique du logement des jeunes sur le Calaisis.

Un formulaire a été proposé par l'association et validé par la MOC (Annexe 2).

b) Accueil des jeunes, information, orientation, diagnostic et conseils personnalisés

Ces fonctions ont pour but, à partir de la connaissance de chaque situation individuelle, de produire avec le jeune une analyse partagée de son projet logement et de trouver des solutions adaptées à sa demande et à ses besoins du moment :

- Offrir des logements diversifiés en vue de rendre possible le parcours résidentiel des jeunes en toutes situations constitue la base de l'action du SLJ.
- Si certains jeunes ont uniquement besoin d'un coup de pouce passant par l'information et l'orientation pour concrétiser leur recherche de logement dans le cadre d'une mobilité professionnelle ou d'une décohabitation, d'autres ont besoin d'apprécier la faisabilité de leur projet logement au regard de leurs possibilités sociales, professionnelles et économiques.
- En outre, les réticences de certains bailleurs vis-à-vis des jeunes ou de certaines situations de jeunesse, la complexité de la réglementation et la longueur des procédures d'accès sont autant d'obstacles qu'un grand nombre de jeunes ne peuvent surmonter seuls. La médiation familiale, lorsqu'elle est possible, n'y suffit pas toujours à elle seule. Il est nécessaire d'y suppléer dans de nombreux cas par une médiation associative et adaptée.

Objectif : A partir d'un ou plusieurs entretiens, l'objectif est que le jeune puisse vérifier avec un conseiller logement si son projet est viable en l'état ou s'il a besoin d'être reporté dans le temps. C'est avant tout lui permettre de réfléchir sur ses capacités financières et l'aider à devenir acteur de son propre développement. Enfin, une fois le projet affiné, réfléchi et repéré par le jeune comme réaliste, il s'agit de l'épauler dans la construction et la réalisation même de ce projet :

- o Ponctuellement pour les plus autonomes,
- o Par des rencontres organisées dans le temps ; par des modules d'information, des ateliers d'aide à la recherche de logements,
- o Par la mise en place d'un accompagnement social pour les jeunes les plus en difficulté et/ou les plus isolés.

L'enjeu de ce travail est :

- o De cibler l'information et le conseil à partir de chaque situation,
- o De responsabiliser chaque jeune sur l'importance de ses engagements en devenant locataire,
- o De lui permettre d'accéder à une solution adaptée à sa situation tout en visant la pérennisation de celle-ci.

Ce travail, tout en se rapprochant parfois des missions d'information juridique des ADIL ou d'information globale des Missions Locales, les complète et les dynamise par les notions d'évaluation de la demande, de diagnostic de faisabilité et d'accompagnement personnalisé, individuel et/ou collectif.

A partir de la demande formulée par le jeune, il s'agit de poser un diagnostic précis et opérationnel afin de lui permettre d'accéder à un « chez-soi » qui réponde aux besoins fondamentaux de toute personne : recherche de sécurité, maintien de l'identité et protection de l'intimité.

La recherche de logement doit répondre à deux critères principaux :

- Le loyer doit être adapté à la situation de la personne et une certaine complicité doit pouvoir s'établir entre le logement et ses occupants.
- Le relogement doit permettre à la personne de mieux faire face à trois types de difficultés, qu'elles soient personnelles, liées au regard des autres et en réaction à ce regard.

Engager ce processus d'insertion par le logement repose sur un diagnostic personnalisé qui exige un certain protocole :

- Prendre du temps et recevoir la personne dans des conditions permettant qu'elle se sente accueillie, condition indispensable à un bon déroulement de l'entretien.
- Connaître les différents dispositifs d'accès au logement, les aides, les acteurs et les processus liés à la demande.

c) Aide à la recherche de logement

Pour favoriser cette recherche par les jeunes eux-mêmes avec l'appui de la médiation associative, les actions menées peuvent se concrétiser par l'organisation d'ateliers de recherche de logements, favorisant les échanges entre jeunes. L'objectif est de constituer et de développer un réseau de bailleurs par l'usage de passeports associatifs et des aides LOCA-PASS. Ces actions reposent sur des intentions pédagogiques de responsabilisation des jeunes, sur la mutualisation de leur savoir-faire, sur l'apprentissage par l'action et sur l'interaction de démarches individuelles et collectives.

d) Accompagnement personnalisé

Pour permettre le suivi social des jeunes en difficulté, le SLJ est animé par un professionnel qualifié et bénéficiant d'une forte expérience dans l'accompagnement de ces publics. Il contribue par son travail au quotidien à faciliter, en coordination avec l'ensemble de l'équipe et des partenaires sociaux, l'accès au logement des jeunes qu'il accompagne.

Il intervient également lorsque les jeunes rencontrent des difficultés pour se maintenir dans le logement ou lorsqu'ils risquent d'être expulsés (loyers impayés, problèmes de comportement).

e) Médiation locative

Cette fonction est indissociable de la mission « de diagnostic et conseils personnalisés » puisque le SLJ a pour ambition de faciliter l'accès au logement par un travail d'adéquation entre l'offre et la demande.

Il s'agit de repérer les logements, de les visiter, de négocier avec les bailleurs les conditions d'entrée, de les sensibiliser aux dispositifs facilitant la solvabilisation des jeunes, d'organiser une veille sociale en cas de problème dans la mise en œuvre du contrat de location.

Cette action vise à agir :

- sur le public jeune et sur sa capacité à assumer un logement,
- sur l'offre en sélectionnant les logements correspondant aux besoins des jeunes,
- sur les préjugés de certains bailleurs à l'égard des jeunes.

f) Gestion locative

A partir de l'analyse des besoins, l'association a été amenée à développer une gamme de logements diversifiés et complémentaires visant :

- à constituer une étape vers le logement locatif de droit commun,
- à répondre aux besoins de mobilité professionnelle,
- à favoriser l'expérimentation de l'autonomie.

La mise en œuvre de ces fonctions par le SLJ permettra de constituer un référentiel de compétences reconnu par les acteurs locaux et les jeunes.

3.1.3 Une méthode au service du projet

Afin de toucher son public cible, le SLJ doit être clairement identifié par les jeunes et les partenaires locaux. Pour cela, il convient de mettre en place une organisation simple et accessible à tous en termes de lieux, de temps, d'interlocuteur.

a) Les lieux d'accueil

Afin de faciliter les démarches individuelles des jeunes, nous avons pensé que les lieux d'accueil devaient être diversifiés et étendus à l'ensemble du territoire de l'agglomération. Ils doivent par ailleurs être le plus neutre possible, afin qu'il n'y ait pas de confusions pour le public, et clairement identifiés par la population.

Après négociations avec les différentes municipalités, des locaux ont pu être mis à notre disposition et des permanences sont assurées sur chacun des territoires et les deux principaux quartiers de la ville centre.

b) Les temps pour l'accueil

Selon la taille de chacune des 5 communes de l'agglomération, nous avons estimé la fréquence des permanences : hebdomadaires, à la quinzaine, au mois.

En dehors de cette possibilité de réception de la demande au plus près du lieu où elle s'exprime, nous recevons les jeunes sur rendez-vous, dans les locaux de l'association et au service jeunesse de la ville de Calais.

c) L'interlocuteur

Nous avons souhaité que le Service Logement Jeunes soit, dans un premier temps, animé par une seule et même personne. Qualifiée et bénéficiant d'une solide expérience en terme d'accueil et d'accompagnement d'un public jeune, une éducatrice, salariée de l'association depuis 3 ans et qui s'est investie dans la MOC depuis sa mise en place, remplit cette fonction.

La gestion du Service Logement Jeunes par une seule personne a un intérêt évident pour les jeunes mais aussi pour les partenaires locaux qui identifieront d'autant plus rapidement leur interlocuteur.

Il est par contre essentiel que cette personne soit rattachée à une équipe afin de pouvoir partager son expérience de travail, obtenir le soutien nécessaire pour faire face aux situations les plus complexes et apporter en toute circonstance des réponses pertinentes aux usagers du service.

d) Le rendu-compte de l'action

Dans le cadre de sa mission observatoire, le Service Logement Jeunes doit quantifier, qualifier et analyser les demandes. Un bilan est donc réalisé au semestre. Il est transmis au président de la communauté d'agglomération et aux maires. Le rapport d'activité annuel est adressé aux mêmes instances et aux financeurs de l'action.

D'autres part, il nous semble particulièrement pertinent d'analyser la demande sur chacun des territoires de l'agglomération. Il s'agit d'évaluer l'adéquation entre la demande et les réponses mobilisables localement et de proposer le développement d'autres réponses, le cas échéant.

Ce travail d'observatoire doit compléter l'étude d'implantation d'un FJT sur le Calaisis qui se base sur les données INSEE, des témoignages de jeunes et d'acteurs locaux confrontés aux problématiques logement de la jeunesse.

Le cabinet d'études a proposé une architecture globale du projet avec création d'une structure centrale puis développement de logements dans le diffus pour irriguer le territoire de l'agglomération en implantant des réponses au plus près des demandes et des lieux de vie des jeunes. Il reste à définir le volume global de cette offre et les lieux d'implantation des logements.

Les données fournies par l'observatoire seront de nature à préciser ce point.

e) Le financement

La mise en œuvre du SLJ du Calaisis nécessite principalement des moyens humains et le coût est donc limité aux charges salariales, frais de déplacement et charges diverses liées

au traitement de l'information et à l'accompagnement des publics. Le budget annuel est de 52 000 euros.

Après avoir rencontré et sollicité les partenaires potentiels, nous avons obtenu un financement de la communauté d'agglomération, de l'Etat (dans le cadre de la Politique de la Ville) et de la CAF de Calais.

3.1.4 Des constats et des premiers résultats riches d'enseignements

Deux ans après sa mise en place, l'activité du SLJ confirme les tendances lourdes, précise les besoins et la demande des publics jeunes en terme d'accès au logement.

Elle permet aussi d'affiner certaines des hypothèses et préconisations formulées par le cabinet chargé de l'étude d'implantation d'un FJT sur le Calaisis.

En 2005, le SLJ a accueilli 260 ménages dont les principales caractéristiques sont :

- Age : 81% ont moins de 26 ans et 95% moins de 30 ans (Le SLJ touche son public cible),
- Célibataires : 44 % et mères isolées : 29 %,
- Revenus très faibles et précaires : 39% ont moins que le RMI et 85% moins que le SMIC,
- Taux d'inactivité important : 65 %,
- Les jeunes sont essentiellement des urbains (86% résident à Calais) et la majorité des personnes qui résident dans les communes de l'agglomération souhaitent un relogement sur la ville centre.

Les demandes concernent majoritairement l'accès à un premier logement autonome mais, plus d'un tiers des personnes accueillies ont une première expérience logement et nous distinguons parmi ceux-là 3 types de problématiques :

- Un premier accès, soldé par un échec lié à un arrêt brutal des ressources ou à une rupture de la vie conjugale,
- Le logement qu'ils occupent n'est plus adapté à leur situation familiale, financière ou professionnelle,
- Le logement n'a jamais été adapté à leur situation : précipitamment, en situation de crise ou simplement pour répondre à un besoin du moment, certains prennent le premier logement venu, quel que soit son état, le montant du loyer et des charges, sa localisation...

Les obstacles majeurs pour l'accès au logement des jeunes sont :

- La question de la solvabilité,
- Les représentations : l'instabilité des jeunes serait propice à des problèmes de comportement divers : bruit, dégradations, difficultés dans la gestion administrative...

Aujourd'hui, les jeunes connaissent de graves difficultés pour accéder durablement au logement et ils restent principalement assignés au statut d'hébergés :

- Chez leurs parents,

- Chez des tiers (hébergements souvent forcés et très instables),
- En structures sociales.

La majorité des jeunes rencontrés nous montrent qu'ils n'organisent pas leur vie dans une « culture de l'installation, du définitif ou de la longue durée », mais plutôt dans une « culture de la mobilité, de l'expérimentation et du temporaire ».

Pour répondre au plus près des besoins de la jeunesse et parce que certaines voies traditionnelles de passage au statut d'adulte sont mises à mal, le FJT est une réponse dont la pertinence se confirme.

3.2 ADAPTER ET DIVERSIFIER L'OFFRE DE LOGEMENT PAR LA CREATION D'UN FJT

3.2.1 Les FJT : une histoire, un public et des missions générales

Les FJT sont des institutions à but non lucratif qui mettent à la disposition des jeunes un ensemble d'installations matérielles pour leur hébergement et, le cas échéant, leur restauration, ainsi que des moyens qui permettent directement ou indirectement de favoriser leur insertion dans la vie sociale. Ainsi, l'originalité de ces équipements est qu'au-delà de fournir un logement, ils ont un projet pédagogique avec une infrastructure adaptée concrétisée par la présence d'un personnel qualifié.

A l'initiative de mouvements fondés sur des rapports différenciés à la morale et à l'éducation des jeunes (milieu de la jeunesse chrétienne, mouvements ouvriers, mouvement laïque d'éducation populaire...), les FJT se sont principalement développés pendant les années de reconstruction qui ont suivi la deuxième guerre mondiale puis pendant la période des « Trente glorieuses ». Compte tenu des besoins, la tendance est à la création de grands foyers, à l'instar des logements sociaux de la même époque.

Les FJT permettent alors de favoriser et d'accélérer la mobilité de la main d'œuvre « jeunes » vers les zones urbaines en voie d'industrialisation.

En 1955, les associations qui ont créé le concept de « foyer de jeunes travailleurs », repris par l'Etat, se dotent de moyens communs nécessaires au soutien de leur projet et à la promotion de politiques en faveur des jeunes, elles créent l'Union des Foyers de Jeunes Travailleurs (UFJT).

Mais, dès le milieu des années 70, les mutations de la société ont commencé à brouiller les repères, notamment en ce qui concerne le travail avec la forte progression du chômage et le développement de formes de travail atypiques.

Ce sont principalement les jeunes qui ont été touchés par ces phénomènes et les FJT se trouvent confrontés à une nouvelle population ayant des attentes et des besoins nouveaux : les salariés laissent progressivement la place à des jeunes en insertion.

Tirant les conséquences de cette évolution qui se confirme au fil du temps, les établissements s'adaptent et les pouvoirs publics élargissent les critères d'accueil en FJT en insistant sur l'accompagnement des publics.

3.2.2 Cadre juridique, missions et financement des FJT

a) Cadre juridique

Les FJT sont soumis à une double réglementation :

- De part leurs missions, ils relèvent de la loi du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales, modifiée par la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.
- En tant que logements-foyers, ils entrent également dans le champ d'application des textes instaurant les résidences sociales (Décret du 23 décembre 1994 et circulaire du 19 avril 1995, remplacée par celle du 4 juillet 2006).

Les FJT doivent être agréés par le Préfet au titre de résidences sociales dès lors qu'ils utilisent des crédits d'Etat pour leur construction, amélioration, réhabilitation et qu'ils conventionnent pour percevoir l'APL.

Pour autant, les FJT restent des institutions sociales et une circulaire du Ministère du Travail et des Affaires Sociales du 17 décembre 1996 est venue harmoniser les problématiques, articuler les procédures et les financements, coordonner les opérations accomplies par les différentes administrations concernées.

Parmi les textes applicables, il faut aussi ajouter la circulaire du 12 mars 1993 relative à la déconcentration des modalités d'attribution des postes FONJEP et la circulaire CNAF n°19-86 du 5 mai 1986 relative à l'engagement des CAF dans le financement des FJT (prestation socio-éducative), réformée par la lettre-circulaire du 22 juin 2006.

Les FJT s'inscrivent plus généralement dans les textes relatifs à la mise en œuvre du droit au logement (cités en première partie) et dans la loi «Libertés et responsabilités locales », du 13 août 2004.

b) Nature et missions

« Les FJT ont pour mission traditionnelle d'accueillir des jeunes en cours d'insertion sociale et professionnelle, en leur offrant une résidence adaptée à leurs besoins et en leur dispensant une palette de services complémentaires d'ordre socio-éducatif. Ils favorisent la socialisation des jeunes par l'habitat et par différentes formes d'incitation et d'actions dans les domaines où se forge la qualification sociale : vie quotidienne, mobilité, emploi, loisir, culture... »⁶⁰

⁶⁰ Circulaire DAS n°96-753, du 17 décembre 1996

La circulaire précise que les FJT s'adressent principalement à la population des jeunes âgés de 16 à 25 ans en voie d'insertion sociale et professionnelle. Toutefois, pour tenir compte des difficultés liées à l'insertion professionnelle, les FJT peuvent héberger des jeunes de 25 à 30 ans, à condition qu'ils ne représentent qu'une fraction des résidents.

Le principe de la politique d'accueil en FJT est basé sur le brassage social entre les jeunes de différentes catégories socio-professionnelles (travailleurs en situation de précarité ou non, demandeurs d'emploi, en formation sous divers statuts : apprentissage, formation en alternance, formation d'insertion, enseignement technique ou professionnel) et dans des situations spécifiques (décohabitation, mobilité, en couples, isolés, familles monoparentales, étudiants en rupture familiale...).

L'ensemble des missions d'un FJT constitue le projet pédagogique, élaboré par l'organisme gestionnaire. Il doit prévoir une fonction habitat et une fonction socio-éducative. La circulaire prévoit que dans le projet pédagogique des FJT doit figurer l'insertion sociale et professionnelle des jeunes. Elle précise aussi que les actions peuvent être menées par le FJT lui-même ou en partenariat avec les acteurs locaux de l'insertion.

c) Financement

Les FJT entrent dans la champ d'application du décret du 23 décembre 1994 relatif aux résidences sociales et peuvent à ce titre bénéficier des aides à l'investissement prévues pour cette catégorie de logements-foyers. Ces aides sont mobilisables sous forme de Prêts Locatifs à Usage Social (PLUS), et plus généralement sous forme de Prêts Locatifs Aidés à l'Insertion (PLAI) qui ouvrent droit à subvention.

Dans le souci de préserver l'équilibre financier, des financements complémentaires sont à rechercher auprès des partenaires concernés par le projet (EPCI, communes, Région, Département, CAF...).

En terme de fonctionnement, le principal produit pour les FJT réside dans la participation des jeunes aux frais d'hébergement (redevance mensuelle incluant le loyer et les charges locatives). Le gestionnaire ayant signé une convention avec l'Etat, les résidents peuvent bénéficier de l'APL-foyer dans les conditions de droit commun.

L'équilibre financier est obtenu par la participation des partenaires soutenant le projet :

- L'Etat, par l'intermédiaire des DDASS et des DRASS, apporte une participation en finançant en partie un ou plusieurs postes d'animation dans le cadre de la circulaire 93-09 du 12 mars 1993 relative à la déconcentration des modalités d'attribution des postes FONJEP financés par le ministère de l'emploi et de la solidarité. Il peut également contribuer au financement des surcoûts de gestion liés à ce type d'équipement en accordant l'Aide à la Gestion Locative Sociale (AGLS), conformément à la circulaire DGAS n° 2000-452 du 31 août 2000.

- Après validation du projet socio-éducatif par la Commission Régionale des FJT, chaque lit agréé par le CROSMS donne la possibilité de bénéficier de la prestation de service socio-éducatif dans le cadre de la circulaire CNAF du 5 mai 1986 relative à l'engagement des CAF dans le financement des FJT, réformée par la lettre-circulaire du 22 juin 2006.
- Les Collectivités locales peuvent aussi participer au financement de la mission d'insertion des FJT, participation qui peut prendre des formes diverses : financement global ou actions spécifiques.

3.2.3 Le projet de création du FJT du Calaisis

Le projet de création d'un FJT répond à l'enjeu qui est de déclencher une offre locale en terme de logement des jeunes et d'établir une programmation à court et moyen terme à l'échelle de la Communauté d'Agglomération du Calaisis.

Si l'association Hébergement Alternatif Jeunes en est le porteur, la démarche est en revanche le résultat d'un travail en partenariat avec l'ensemble des acteurs locaux et institutionnels impliqués dans cette thématique.

Ce projet résume principalement de deux volontés fortes : celle du Président de la Communauté d'Agglomération du Calaisis et celle du Président de l'association Hébergement Alternatif Jeunes. Tous deux convaincus que les politiques en direction de la jeunesse sont des politiques d'investissement dans l'avenir, ils ont souhaité le développement de ce projet qui, articulé avec les actions mises en place par les différents partenaires, permet de construire une politique locale de l'habitat des jeunes.

a) Un choix qui s'est imposé d'emblée

Conformément aux préconisations du cabinet d'études qui précisent les besoins mis en évidence par le groupe de travail constitué en MOC, nous avons proposé la création d'un équipement multi-sites, dit « Foyer Soleil » :

- Structure centrale de 45 à 50 logements, au cœur de la ville centre,
- Irrigation du territoire par l'implantation d'unités satellites réparties sur l'ensemble de l'agglomération, soit 5 petits collectifs pour un total de 50 à 60 logements.

Cette proposition a été validée en comité de pilotage (acteurs de la MOC + élus).

b) Un plan d'action stratégique

L'ensemble des partenaires locaux et institutionnels ayant validé le projet, il nous appartient dès lors de clarifier les enjeux à ce stade et de mettre en œuvre un plan d'action stratégique sur la base d'objectifs clairement identifiés :

- Importance de la localisation de l'unité centrale,
- Développement du projet architectural en lien avec un parti pris pédagogique,

- Recherche de financements complémentaires (investissement et fonctionnement) et confirmation des engagements des principaux financeurs afin de préciser l'économie du projet,
- Développement des unités satellites en articulation avec le foyer central.

Un groupe restreint de travail a été constitué afin de travailler à la mise en forme et la concrétisation du projet : CAC, UFJT, bailleur, association.

c) L'approche économique

Globalement, elle interroge deux niveaux : les conditions de mobilisation du financement des investissements, et les conditions de fonctionnement de l'offre projetée pour assurer une économie pérenne de l'activité future.

Un premier travail a consisté à décrire le cadre réglementaire de mobilisation des financements et le niveau nécessaire de subventionnement à atteindre pour assurer des redevances (loyers + charges) compatibles avec les ressources des jeunes.

Objectifs :

- Produire une offre à un niveau compatible avec les ressources des jeunes,
- Définir les conditions d'une économie pérenne et sereine pour l'association,
- Mobiliser les subventions et les conventions nécessaires au fonctionnement du socio-éducatif tant au plan de la ressource financière qu'au plan de la reconnaissance sociale de l'action.

d) L'approche programmatique et le phasage des opérations

A partir du mémento des espaces de la vie quotidienne, il s'agit de définir des programmes en fonction des différents types d'offres, sur lesquels se fonderont les consultations architecturales. De la qualité du programme (affirmation des grands axes du projet et des volontés pédagogiques) dépend la qualité du travail de la maîtrise d'œuvre (architectes).

Le suivi du processus d'ingénierie architecturale dans ses différentes étapes est primordial : validation des différentes articulations spatiales, de la définition du rapport entre l'espace de vie collective et l'espace d'intimité, regard sur les matériaux mis en œuvre (solidité, facilité d'entretien et de remplacement), mode de gestion des fluides (économies d'énergies), apprentissage de l'habiter (ex : conditions de mise en œuvre du tri sélectif), mise à disposition de services partagés (fonctionnement des cuisines partagées, laveries ...).

De la même manière, sera envisagée la constitution de l'espace de l'association comme espace de représentation, de gestion des différents champs d'action, de mutualisation des moyens, de rencontre des divers usagers des activités de l'association et d'animations collectives.

Objectifs :

- Mettre en adéquation le projet pédagogique et architectural. Définir les conditions de la gestion quotidienne de l'offre et de son fonctionnement,
- Maîtriser les conditions d'usage (sécurisation des lieux, exercice d'un voisinage harmonieux dans les lieux collectifs),
- Prévoir les entretiens nécessaires pour assurer, de façon permanente, la qualité de l'offre,
- Anticiper la montée en charge de l'équipement qui se développera progressivement sur 6 sites différents.

e) La fonction habitat

Le logement est avant toute chose un bien matériel et économique qui répond à l'un des besoins fondamentaux de l'individu : la protection. Il s'agit d'un espace délimité, fermé, préservant l'individu de toutes menaces extérieures. Avoir un logement c'est aussi avoir une adresse. Il situe l'individu à l'égard des autres et de lui-même.

La localisation géographique, l'environnement social, la typologie et les caractéristiques techniques du logement constituent l'ensemble des éléments permettant à l'individu de développer le sentiment d'appartenance dans un groupe social et une image de soi valorisée ou dévalorisée.

Enfin, le logement est un espace où s'exerce la citoyenneté ; il apporte un statut à l'individu qui, à ce titre, lui procure des droits mais aussi des devoirs.

La notion d'habitat renvoie à celle d'investissement, qui implique directement le sujet : seul l'acteur peut habiter. L'habitat ne se limite pas à l'investissement de l'espace intime et aux relations privées, il implique aussi l'investissement des relations sociales, hors des murs, autour du logement.

La fonction habitat du FJT est donc partie intégrante du projet socio-éducatif du FJT. C'est pour cette raison que nous avons attaché autant d'importance au développement de l'axe habitat du projet.

Le Foyer de Jeunes Travailleurs du Calais se composera :

- D'une unité centrale comprenant :
 - Le pôle administratif de l'association : direction, secrétariat, comptabilité.
 - Des espaces collectifs : salles d'animation, bureaux destinés aux entretiens individuels, cuisines collectives d'étage, salles de réunion, cafétéria, laverie collective, local réservé au Service Logement Jeunes,
 - Des espaces privés : 48 logements jeunes (15 à 42 m²) et 1 logement de gardien,
 - Des espaces de rangement et de stockage, local deux roues, atelier d'entretien et réparations, garde meubles.

- De 5 unités satellites :
 - Calais Beau-Marais : 20 logements, salle d'animation, bureaux d'accueil, laverie collective, local deux roues,
 - Coquelles : 13 logements, salle d'animation, laverie collective,
 - Marck : 10 logements, salle d'animation,
 - Blériot-Sangatte : 6 logements,
 - Coulogne : 5 logements.

La capacité totale du FJT est de 150 places, soit 102 logements, du T1 au T2.

La localisation de l'unité centrale et des satellites

Après négociations avec les élus et les responsables locaux (Communauté d'agglomération et bailleur, notamment) nous avons obtenu que l'unité centrale du FJT soit située au cœur du centre ville de Calais.

Elle sera implantée sur le site d'une friche industrielle, dans un immeuble qui date des années 50, acquis récemment par l'Office HLM de Calais. Cette unité s'intégrera à un quartier ayant une image très positive, qui offre une quantité importante de services et de commerces et qui est très bien desservi par les transports urbains.

Les unités satellites sont toutes situées dans un périmètre de 8Kms de l'unité centrale. Ces 5 unités satellites comprennent entre 5 et 20 logements pour les jeunes en décohabitation qui souhaitent s'établir dans leur environnement social et familial d'origine et les jeunes exerçant une activité dans une des communes du territoire.

Ces unités satellites accueilleront des jeunes relativement autonomes pour qui la présence continue d'un tiers n'est pas justifiée. Il s'agit de préserver l'équilibre et la sérénité au sein des collectifs.

Les jeunes accueillis dans ces unités peuvent bien évidemment profiter des espaces collectifs et d'animation proposés par l'unité centrale, d'autant que toutes ces communes ou quartiers périphériques sont très bien desservis par les transports en communs.

De part son implantation multi-sites, le Foyer de Jeunes Travailleurs irrigue l'ensemble du territoire.

L'importance déterminante du cadre bâti

A la demande de l'Architecte des Bâtiments de France, la façade de l'immeuble support de l'unité centrale doit être conservée, ce qui implique des contraintes supplémentaires et des surcoûts éventuels qu'il conviendra de maîtriser.

Le projet architectural s'adaptera aux orientations pédagogiques ci-après développées et nous avons largement contribué à la rédaction du programme permettant de lancer le concours d'architectes :

- Favoriser la circulation et les déplacements :
 - Multiplier les accès intérieurs et extérieurs,

- Intégrer les espaces semi-privés dans les espaces privés, et ainsi favoriser la dimension collective du FJT tout en évitant les effets négatifs des grands ensembles.
- Promouvoir l'attractivité des logements:
 - Proposer des logements sensiblement plus spacieux que la norme et ainsi privilégier la notion d'habitabilité,
 - Privilégier les logements permettant l'accueil de célibataires et de couples,
 - Tous les logements disposent d'un sanitaire complet et d'un bloc kitchenette,
- Disposer d'espaces modulables, favoriser l'égalité des chances :
 - Adaptation des lieux à l'évolution des problématiques du public accueilli,
 - Accueil de personnes à mobilité réduite : logements adaptés, accessibilité aux espaces collectifs,
 - Sous-ensembles de logements permettant un accueil différencié des jeunes selon leur niveau d'autonomie.
- Rechercher le confort :
 - L'unité centrale du FJT est intégrée dans l'environnement immédiat,
 - Aménagement d'un jardin au cœur de la résidence,
 - Privilégier la notion d'habitabilité, en aménageant l'espace logement de manière à ce que le jeune puisse s'approprier les lieux,
- Investir dans des matériaux durables :
 - Revêtements de sol et revêtements muraux de qualité, supportant les nombreuses sollicitations d'un tel équipement,
 - Mobilier de collectivité.
- Privilégier les économies d'énergie:
 - La lumière naturelle sera la principale source d'éclairage,
 - Chaque logement est équipé d'une douche, parce que les jeunes dans leur très grande majorité préfèrent cet équipement, et par souci d'économie,
 - Décompteur d'eau dans les logements,
 - Chauffage collectif au gaz de ville.

Concernant les unités satellites de l'équipement, l'approche sera identique en terme de bâti. Nous privilégierons cependant la construction neuve, pour des raisons de coût.

f) La fonction socio-éducative

Au-delà de la fonction habitat, la mission des FJT s'incarne dans un projet pédagogique qui se concrétise par l'existence d'une structure socio-éducative au sein du foyer et par la présence d'un personnel qualifié.

Afin de répondre aux besoins et aux attentes des publics précédemment identifiés, le projet pédagogique entend promouvoir une approche globale de l'insertion des jeunes,

l'hébergement en FJT étant considéré comme une étape charnière dans la vie d'adultes en devenir. Il s'articule ainsi autour de l'importance donnée :

A l'accueil

Etape essentielle pour diagnostiquer la situation d'ensemble du jeune, la première rencontre impose attention et temps d'écoute, nécessaires pour permettre d'apporter la réponse adaptée (typologie de logement, localisation).

Au « vivre avec »

Le FJT, en plus de sa fonction d'hébergement, se pose aussi en tant que lieu de rencontres et d'inter-relations. L'équipe socio-éducative doit à ce titre, remplir une mission d'animation au sein de la structure (informations ponctuelles dans tous les domaines relatifs à l'insertion, mise en place d'activités...). Elle cherchera aussi à susciter la participation des résidents dans l'organisation de la vie du foyer. Cette mission se veut ouverte sur l'extérieur, exploitant les ressources locales.

Aux loisirs :

Le parcours d'insertion n'est pas ici limité à la « survie ». Il prend en compte une dimension « plaisir » et doit permettre d'accéder aux loisirs libres (activités de détente, d'épanouissement) ou encadré, favorisant le lien social.

A la gestion de l'espace

Il s'agit ici de favoriser l'appropriation des lieux non seulement dédiés à des activités encadrées au sein d'espaces auquel l'accès n'est possible qu'en présence de l'équipe éducative mais aussi « ouverts » tels que la cafétéria.

Dans ce dernier cas, l'espace ne se veut pas limité à une fonction de passage et privilégie une fonction sociale (brassage social), d'information, (activités, manifestations), de sensibilisation (messages de prévention) et même de responsabilisation (gestion du bar...).

A l'animation socio-culturelle

Deux objectifs sont poursuivis :

- Amener les résidents à investir leur temps libre à l'extérieur de la structure,
- Amener l'extérieur à l'intérieur (intervention de partenaires extérieurs, hébergement ponctuel d'un proche après information de l'équipe socio-éducative...). L'association s'appuiera en tout premier lieu sur les acteurs locaux avec qui elle a développé un partenariat privilégié : Channel (scène nationale), Maison Pour Tous, Maison de la Famille, Centre Culturel, Centres Sociaux...

A la santé

Deux problématiques seront développées :

- L'alimentation

Il s'agira d'amener les résidents du FJT à s'alimenter correctement. Des initiatives seront mises en œuvre telles qu'interventions d'une diététicienne dans le cadre des Programmes Régionaux de Santé, ateliers cuisine animés par un membre de l'équipe, mise en location d'ustensiles particuliers de cuisine...

- L'accès aux soins

D'une part des messages d'information seront diffusés par voie d'affichage dans les lieux stratégiques de la structure et d'autre part, la participation à des forums et conférences organisées localement sera recherchée. Un guide santé comprenant les informations utiles et les coordonnées des divers acteurs concernés (CPAM, MSA, Planning Familial, CMP, médecins de ville...) sera également créé.

Pour les jeunes en plus grande difficulté bénéficiant d'un accompagnement social, le travailleur social référent pourra le cas échéant accompagner physiquement dans les démarches de soins.

A l'insertion professionnelle

Le rôle de l'équipe socio-éducative consistera à orienter les jeunes vers les partenaires locaux compétents (ANPE, Mission Locale, PIJ, Maison pour l'Emploi...).

Des moyens à l'interne seront en outre mis à disposition : l'espace informatique avec accès Internet, animé par un membre de l'équipe, permettra l'aide à la rédaction de CV et la consultation des offres d'emploi.

A l'insertion par le logement

L'association, expérimentée dans le domaine, mobilisera les divers outils et dispositifs mis à disposition par voie de convention :

- FSL : aides financières à l'accès, accompagnement social lié au logement,
- AML : sous-location « bail glissant »,
- ALT et FAL : hébergement et accompagnement social en logement temporaire,
- Service Logement Jeunes.

L'objectif est de favoriser le parcours logement de tous les jeunes, quelles que soient leurs difficultés, leur situation présente, leurs attentes et leurs besoins particuliers.

A l'accompagnement social

Pour les jeunes cumulant les handicaps, un accompagnement social est nécessaire. Cette démarche s'inscrit dans le cadre d'un projet individuel. Les actions conduites consistent non seulement à aider à l'ouverture ou la régularisation des droits sociaux, à la constitution de dossiers administratifs... mais aussi à l'apprentissage dans les domaines de la vie quotidienne : rythme de vie, hygiène, alimentation, gestion du budget, santé...

L'accompagnement social concerne notamment les jeunes majeurs relevant de l'Aide Sociale à l'Enfance pour lesquels une capacité d'accueil de 15 places est sollicitée.

g) Le personnel

La mise en place du projet social et éducatif repose sur une équipe pluridisciplinaire constituée de professionnels qualifiés.

Le recrutement du personnel sera progressif, en fonction de la montée en charge de l'équipement multi-sites, prévue initialement sur une période de 3 ans.

En pleine charge, les 14 ETP se répartiront comme suit :

POSTES	ETP
Directeur	1
Chef de service socio-éducatif	1
Educateur spécialisé	2
Moniteur éducateur	1
Conseillère en économie sociale et familiale	1
Animateur	1
Educateur technique	1
Comptable	1
Secrétaire – Agent d'accueil	2
Agent d'entretien	2
Gardien	1
TOTAL	14

Les qualifications des personnels sont conformes aux préconisations de la circulaire du 17 décembre 1996.

h) Financement du projet

S'agissant de l'investissement immobilier, le plan de financement provisoire s'établit comme suit :

DEPENSES			RECETTES		
Origine	Montant	%	Origine	Montant	%
Coût de construction	5 985 000 €	85,56	Etat	935 000 €	13,37
Charges foncières	1 010 000 €	14,44	Conseil Régional	1 049 000 €	15,00
			Conseil Général	699 500 €	10,00
			CAC	1 000 000 €	14,30
			CAF	687 400 €	9,83
			Emprunts	2 624 100 €	37,51
TOTAL	6 995 000 €	100,00	TOTAL	6 995 000 €	100,0

L'investissement mobilier s'élève à 331000 € : équipement des logements et des espaces collectifs, achat de matériel, d'outillage et d'un véhicule.

Il sera financé par emprunt contracté par l'association, en complément d'une subvention accordée par la CAF qui représente 40% du montant total des investissements.

Le coût de fonctionnement évoluera de 750 000 € en 2008 à 1 140 000 € en 2011, première année au cours de laquelle le FJT présentera une capacité installée identique à celle autorisée.

Le budget prévisionnel s'établit comme suit :

CHARGES		PRODUITS	
Dépenses du groupe 1	208 160 €	Redevances	491 438 €
Dépenses du groupe 2	647 158 €	Conseil Général (ASE)	444 461 €
Dépenses du groupe 3	241 220 €	CAF (PSE)	56 589 €
Dotations aux amortissements	42 605 €	Activités annexes	13 000 €
		AGLS	24 300 €
		FONJEP	7 850 €
		Subvention CAC	77 732 €
		CNASEA	17 600 €
		Quote-part de subvention	6 179 €
TOTAL	1 139 143 €	TOTAL	1 139 143 €

3.3 MANAGER LE CHANGEMENT A L'INTERNE, ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT A L'EXTERNE

Le développement du projet FJT implique la détermination d'objectifs précis et la mise en œuvre de moyens permettant de les atteindre dans les délais prévus.

J'ai déjà évoqué rapidement le plan d'action stratégique envisagé, l'approche programmatique et le phasage des opérations.

En qualité de directeur, il m'appartient aussi d'anticiper et d'accompagner le changement et donc d'en mesurer les enjeux, de dégager les marges de manœuvre et de préciser les moyens qui permettront à l'association de se préparer à cette échéance en assurant la continuité du service. Ce travail s'inscrit à différents niveaux :

- Planification et organisation des activités et ressources en lien avec le développement des différentes unités qui constituent le projet FJT,
- Financier et budgétaire : équilibre du projet et de la structure dans son ensemble,
- Gestion des ressources humaines,
- Communication, valorisation des réseaux, renforcement du partenariat.

3.3.1 Dégager les enjeux et les marges de manœuvre pour la mise en œuvre du projet

La mise en œuvre du projet FJT se traduira par une montée en charge rapide de l'activité et le recrutement d'une quinzaine de salariés sur une période de deux ans, ce qui entraînera un repositionnement du service, à l'interne et à l'externe.

La structuration même de l'organisation sera profondément bouleversée :

- Renforcement sans précédent du centre opérationnel : doublement de l'effectif des personnels socio-éducatifs,
- Les tâches du directeur se situeront de plus en plus dans le champ du développement de la stratégie de l'organisation pour que celle-ci remplisse efficacement ses missions : éclairage des objectifs, définition des moyens, espaces de créativité.
- Mise en place d'une ligne hiérarchique : création de 2 postes de chef de service,
- Emergence d'une technostructure : renforcement des fonctions de gestion et d'administration,
- Développement du support logistique quasi inexistant à ce jour : 4 salariés.

Les flux variés et complexes reliant ces 5 composantes de base de l'organisation telles que définies par H. MINTZBERG⁶¹ évolueront de fait, qu'ils soient régulés ou qu'ils relèvent d'un système de communications informelles.

En terme de gestion financière, le budget de fonctionnement sera triplé en l'espace de deux ans et le besoin en fonds de roulement multiplié par cinq. La réserve de trésorerie, aujourd'hui confortable, sera très réduite après l'ouverture du FJT. Les marges de manœuvre plus serrées imposeront un suivi budgétaire rigoureux et un plan de financement pluriannuel parfaitement maîtrisé.

Il convient par conséquent de maîtriser et d'anticiper autant que possible cette phase délicate de développement qui imposera une nouvelle organisation de travail sur fond d'incertitudes, tant pour les personnels que sur le plan financier.

Pour cela, nous disposons de marges de manœuvre qu'il conviendra de valoriser et d'activer :

- L'équipe est jeune ; tous les professionnels sont qualifiés et le développement des compétences recherché : intérêt pour le travail en équipe, élargissement des réseaux professionnels, formation continue,
- Le développement des projets nouveaux (SLJ et SIASE) et l'interruption de l'action collective ont imposé une adaptation permanente et une nouvelle organisation au sein du service : qu'il soit recherché ou subi, le changement est une réalité intégrée par tous dans le service.
- Les postes de travail ont déjà évolué pour anticiper les évolutions à court et moyen terme : gestion comptable et administrative, action socio-éducative (régulation à l'interne, coordination entre les acteurs intervenant dans le cadre du SLJ, de l'ALT, du SIASE, de l'accompagnement social lié au logement),

⁶¹ Henri MINTZBERG, « Structure et dynamique des organisations », Les éditions d'organisation, 1994.

- Le projet FJT et son évolution sont largement partagés en équipe : l'information et la communication évitent le repli sur soi et la division du service en très petites unités autonomes (balkanisation), système dans lequel chacun recherche prioritairement le contrôle sur ses propres décisions au détriment de la coopération entre les acteurs.

Malgré quelques turbulences donc, nous connaissons depuis plusieurs années une certaine stabilité qui, comme le disent J.M. MIRAMON et F.O. MORDOHAY, « *concrétise la permanence des salariés, l'intégration plus formalisée, notamment dans le projet, de ses enjeux, introduisant progressivement une adhésion collective à la mission et à la pérennisation de la structure* »⁶².

Dans le domaine financier, nous avons obtenu des engagements fermes de la part des principaux partenaires et, à l'heure de la contractualisation territoriale, la communauté d'agglomération soutient fortement le projet et a pris des délibérations qui évitent tout reversement de tendance.

Par ailleurs, l'association dispose d'une trésorerie suffisante pour faire face aux besoins estimés, d'après l'expérience de quelques collègues du réseau UFJT.

Enfin, l'Office HLM de Calais, maître d'œuvre du bâti, est un partenaire avec qui nous travaillons depuis de nombreuses années. Nous avons été associés à toutes les étapes du projet architectural et nos observations ont toujours été entendues. Ce partenariat permet aussi d'envisager des possibilités d'accès au logement de droit commun pour les jeunes hébergés en FJT dont le relogement est préparé.

Avant même de créer un équipement spécifique, il me semble en effet indispensable d'envisager les possibilités de sortie des publics ; la fluidité dans les différents dispositifs d'hébergement est essentielle à leur bon fonctionnement.

3.3.2 Mobiliser les ressources humaines

A l'aube de cette profonde mutation du service, il convient de définir quelle sera le modèle de gestion apte à concilier les valeurs au nom desquelles nous agissons et les objectifs de performance qui crédibiliseront notre action et nous permettront de dégager les moyens indispensables à la pérennisation et au renforcement de la structure, dans l'intérêt des jeunes et de la collectivité dans son ensemble.

Avant même d'opter pour un mode de gestion, il me semble prioritaire de choisir entre la continuité ou la rupture :

- La rupture, c'est considérer que le FJT est un nouvel équipement qui doit être géré de manière autonome, sur la base de fiches de postes parfaitement adaptées à la mise en

⁶² Jean-Marie MIRAMON, François-Olivier MORDOHAY, « Manager le temps des organisations sociales et médico-sociales », Dunod, 2003.

œuvre du projet : l'articulation entre les différents outils développés par le service relève de la compétence du directeur, qui centralise les décisions.

- La continuité, c'est considérer en priorité les valeurs, les références culturelles acquises par les sédiments successifs apportés par les hommes et les femmes qui ont fait le service depuis de nombreuses années : l'articulation des réponses est l'affaire de tous.

Au vu du fonctionnement actuel de l'équipe, qui constitue à mon sens un atout majeur dans la mise en œuvre du nouveau projet, j'ai privilégié cette deuxième option. Je compte donc m'appuyer sur les compétences individuelles et collectives acquises afin de réduire les conséquences possibles de la mise en place d'un dispositif sans référence historique.

Très concrètement, cela signifie que l'équipe socio-éducative du FJT et du SLJ sera constituée à partir de plusieurs membres de l'équipe actuelle, renforcée par un recrutement externe et encadrée par un chef de service.

De même, un recrutement externe permettra de renforcer l'équipe en charge des dispositifs ALT, SIASE et accompagnement social lié au logement, affaiblie de fait. Elle sera également encadrée par un chef de service.

Ce choix stratégique permettra également de construire plus aisément le parcours résidentiel des jeunes, chacune des équipes pouvant s'appuyer d'emblée sur des personnes ressources ayant une très bonne connaissance des différents dispositifs, qu'ils soient gérés par l'association ou par des partenaires locaux.

Concernant l'équipe socio-éducative du FJT, nous avons vu qu'elle aurait à mettre en œuvre un projet pédagogique multidimensionnel ; elle sera donc pluridisciplinaire : éducateur spécialisé, animateur, éducateur technique, moniteur-éducateur, conseillère ESF.

Mais, la diversification des compétences ne garantit à mon avis en rien la réussite du projet. Encore faut-il se poser la question du qui fait quoi ?

- Est-ce que chacun s'attache à sa compétence spécifique et devient seul responsable d'un des axes du projet pédagogique ?
- Est-ce que tous les acteurs sont garants du projet d'ensemble ?

L'expérience me conduit à penser que la gestion de la complexité impose des règles claires et, quand tout le monde fait tout, très rapidement certains aspects du projet sont négligés, les moins valorisants en premier lieu. Garantir la mise en œuvre du projet dans tous ses aspects impose donc des délégations de responsabilité correspondant à la qualification spécifique de chacun.

Pour autant, l'accompagnement des jeunes est toujours multidimensionnel et le fonctionnement global de la structure de la responsabilité de tous. Dans le cadre d'un établissement multi-sites, il est aussi de ma responsabilité de faire en sorte que, quelque soit le lieu d'hébergement des jeunes, tous bénéficient d'une même qualité d'accompagnement.

C'est pourquoi, il me semble important de préciser par des fiches de postes les missions de chacun, qui seront à la fois transversales et spécifiques.

Enfin, la stratégie de gestion du changement impose un mode de management pour cette structure qui va se transformer en profondeur en l'espace de deux ans.

Afin de mettre en œuvre le projet, une direction par objectifs s'imposera dans un premier temps. Puis, pour être efficace à plus long terme, je viserai le développement de l'autonomie individuelle des salariés et de l'autonomie collective de l'équipe, ce qui exige un relationnel fort avec de l'écoute, du dialogue et de la concertation. Je considère en effet que mon rôle est d'associer et de responsabiliser progressivement l'ensemble des acteurs, dans l'objectif de valoriser toujours davantage le travail en réseau et d'optimiser les moyens.

Ce mode de management, que je qualifierai de participatif, s'appuiera sur des délégations de pouvoirs et sur un mode de coordination par ajustement mutuel, indispensable à la mise en place de processus de créativité.

Au global, il s'agit de permettre le pilotage d'un équipement multi-sites et multi-produits en assurant la cohérence des réponses, une harmonisation des procédures et des dynamiques, la mise en synergie des dispositifs complémentaires sur le territoire.

3.3.3 Fonder les bases d'un partenariat pérenne et global entre les acteurs

Dans le cadre de la mise en œuvre de projets, l'indispensable adaptation à l'interne ne doit pas faire oublier que, comme nous l'avons vu précédemment, le développement de coordinations et de coopérations constructives entre les professionnels est aussi devenu incontournable. En effet, même si dans le domaine du logement l'association est amenée à gérer un ensemble de dispositifs complémentaires qui s'adaptent à diverses situations de jeunesse, l'aide apportée aux publics se présentera toujours sous forme d'un complexe modulable de prestations permettant de prendre en compte la multiplicité des problèmes de manière coordonnée.

Dans la logique du fonctionnement de la MOC, il me semble alors essentiel de fonder les bases d'un partenariat pérenne et global entre les acteurs. Cet objectif rejoint d'ailleurs celui du SLJ qui, à partir de la mobilisation des acteurs, vise à créer les conditions d'un parcours résidentiel adapté aux besoins des jeunes.

Par ailleurs, puisque l'association s'inscrit délibérément dans le cadre d'une démarche de développement local, le projet de service doit être un projet global associant les aspects économiques, sociaux et culturels du développement.

C'est pourquoi nous avons d'ores et déjà engagé un travail visant à renforcer les réseaux professionnels, travail que je vais tenter d'illustrer à partir de trois exemples (Annexe 3).

a) Le partenariat entre acteurs sociaux

Nous savons que les réponses nouvelles offertes aux jeunes par la création d'un FJT de 150 places feront glisser certains repères et influenceront sur les orientations. La typologie des publics accueillis dans l'ensemble des structures d'hébergement locales évoluera sensiblement, notamment en CHRS.

Le directeur du CHRS masculin, qui a encouragé et soutenu le développement du projet, affirme que 10 à 15% des jeunes hébergés dans sa structure relèveraient d'un accueil en FJT. Leur départ aura des répercussions sur le fonctionnement même du centre d'hébergement et, dans le cadre d'un projet de restructuration plus global, il prendra en compte cet élément afin d'adapter ses modes d'hébergement et d'accompagnement.

De même, et contrairement à de nombreux FJT de la région, nous ne solliciterons pas de places au titre de l'aide sociale à l'hébergement puisque l'orientation des publics ne pose aucune difficulté entre notre service et les deux CHRS. Cette manière de travailler permet une approche à la fois diversifiée et coordonnée des réponses.

Pour ces mêmes raisons, le directeur du CHRS masculin préfère travailler en partenariat avec notre association plutôt que de développer des outils très spécifiques favorisant l'accès au logement autonome. Il donne priorité au développement de projets visant l'insertion par l'activité économique, domaine qui ne relève pas des compétences de notre association.

Le partenariat entre le CHRS masculin et notre service illustre la mise en œuvre d'une volonté politique partagée entre les dirigeants de deux associations. Afin de stabiliser et de concrétiser cette volonté, les présidents ont décidé de s'engager au travers d'une charte.

b) Le partenariat avec le secteur économique

La participation des employeurs à l'effort de construction, ou "1% logement", joue un rôle important dans le financement du logement en France. Les entreprises du secteur privé non agricole, qui emploient plus de 10 salariés, versent tous les ans une contribution à un organisme collecteur, Comité Interprofessionnel du Logement (CIL) ou à une Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI). Les fonds recueillis permettent aux salariés de ce secteur d'obtenir soit un prêt immobilier complémentaire à un taux très avantageux, soit de bénéficier d'un droit de désignation dans un logement locatif social.

Les FJT peuvent aider les CIL à réaliser l'une de leurs missions : aider les jeunes à la réalisation de leur projet logement. Ils sont des structures qui, favorisant l'accès au logement et la mobilité des jeunes, contribuent au développement économique de leur territoire.

Partant de ce constat, je suis allé à la rencontre du CIL local afin de négocier :

- Une subvention d'investissement,
- Une garantie de paiement de loyers et une aide au paiement du dépôt de garantie pour tous les jeunes hébergés en FJT.

En contrepartie, nous avons proposé un contingent réservataire pour le CIL qui porterait sur un nombre de logements à négocier.

c) Le partenariat avec les bailleurs sociaux et privés

Le partenariat développé avec le principal bailleur social du territoire et les relations plus ponctuelles établies avec d'autres bailleurs, sociaux et privés, permettent au service de contribuer au relogement d'un peu plus de 80 ménages par an, dont ¼ dans le cadre du dispositif de sous-location.

Avec le FJT, le nombre de familles à reloger sera multiplié par deux et la plus grande mixité des publics exigera une ouverture vers l'ensemble du parc locatif. Créer les conditions de l'autonomie résidentielle des jeunes implique en effet une fluidité dans les dispositifs qui permettent de gérer les phases de transition.

Nous devons anticiper cette évolution et développer dès maintenant d'autres partenariats, démarche que nous avons entreprise depuis le début de l'année, nous appuyant principalement sur l'outil Service Logement Jeunes.

RESUME DE LA TROISIEME PARTIE

La mise en place d'un dispositif d'accueil, d'information et d'orientation est une première réponse à la problématique du logement de la jeunesse.

Complémentaire de la structure FJT, le Service Logement jeunes est un préalable au développement de ce projet puisqu'il permet de préciser la demande et les besoins.

Il positionne aussi l'association comme l'interlocuteur principal des jeunes en recherche de logement et des partenaires locaux, atout qui permettra d'envisager une montée en charge rapide à l'ouverture du FJT.

Le projet de création d'un FJT répond quand à lui à l'enjeu qui est de déclencher une offre locale en terme de logement des jeunes et d'établir une programmation à court et moyen terme à l'échelle de la Communauté d'Agglomération du Calaisis.

Afin de répondre aux attentes des jeunes et de promouvoir une approche globale de l'insertion, nous avons attaché une égale importance aux deux fonctions principales qui caractérisent cette structure : la fonction habitat et la fonction socio-éducative.

En qualité de directeur, il m'appartient aussi d'anticiper et d'accompagner le changement en assurant la continuité du service, ce qui signifie mobiliser les ressources humaines et fonder les bases d'un partenariat pérenne et global entre les acteurs.

CONCLUSION

Comme le souligne la Fondation Abbé Pierre dans son dernier rapport sur l'« état du mal logement » en France, « *premières victimes des mutations de la société, les jeunes sont aujourd'hui confrontés à une double crise : celle de la dégradation du marché du travail et de la montée des précarités et celle du logement, qui s'est aggravée depuis quelques années et touche désormais des couches beaucoup plus larges de la population* ». ⁶³

Puisque le droit au logement reste à ce jour difficile à mettre en œuvre et que la situation justifie des réponses en urgence, la question des dispositifs d'hébergement occupe une place croissante dans les politiques publiques. Ainsi, dans son volet logement, le Plan de Cohésion Sociale, entré en application dans le courant de l'année 2005, accorde une large place au logement d'urgence et « *amplifie la mobilisation pour répondre à cette urgence* » ⁶⁴.

Mais, la gravité des constats a souvent favorisé le développement de réponses dans l'immédiateté et propulsé des « interventions de rattrapage », empêchant des analyses plus structurelles et une approche territorialisée des problématiques de la jeunesse.

La situation du Calaisis, territoire qui rencontre des difficultés économiques et sociales particulièrement aiguës, illustre parfaitement ce propos.

Ici, malgré les préconisations du Programme Local de l'Habitat et du schéma départemental « Accueil-Hébergement-Insertion », les réponses en terme de logement et d'hébergement restent très insuffisantes et elles ne répondent pas à la diversité des problématiques jeunes.

Dans ce contexte, pour réintroduire « *le sens de l'avenir et de l'Autre qui sont nécessaires au projet démocratique dont la plupart des jeunes sont en attente* » ⁶⁵, il est nécessaire de créer les conditions de leur autonomie résidentielle et les acteurs sociaux ont le devoir de s'interroger sur la question de l'offre nouvelle qu'il conviendrait de développer afin de contribuer à la mise en œuvre d'une politique locale de l'habitat de la jeunesse.

Parce que les jeunes sont aussi l'avenir, ces réponses devront s'inscrire dans une logique de développement local.

Après avoir interrogé la problématique globale de la jeunesse et les caractéristiques du territoire, nous avons vu qu'Hébergement Alternatif Jeunes, acteur local dont le savoir-faire est reconnu, est aussi une structure fragilisée par sa taille et des financements précaires.

⁶³ Fondation Abbé PIERRE, « L'état du mal logement en France », Rapport 2006.

⁶⁴ Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, « Logement : le gouvernement s'engage », <http://www.cohesionsociale.gouv.fr>.

⁶⁵ Commissariat Général du Plan, « Jeunesse, le devoir d'avenir », Rapport de la commission présidée par Dominique Charvet, 2001.

Sur la base d'une volonté politique affirmée, il appartient alors au directeur de prendre des initiatives afin de positionner l'association en acteur de l'offre. J'ai donc fait le choix de travailler à la construction d'une maîtrise d'ouvrage collective réunissant l'ensemble des partenaires locaux concernés par cette thématique de l'insertion des jeunes, démarche qui a permis de préciser la demande, de dégager des objectifs opérationnels et des porteurs de projets, de renforcer la coopération entre les acteurs.

Sur proposition de ma part, l'association s'est ensuite engagée dans la consolidation de son dispositif en créant un Service Logement Jeunes à l'échelle de l'agglomération, puis en développant un projet de création de Foyer de Jeunes Travailleurs.

Rendus possibles parce que tous les acteurs associatifs (conseil d'administration, directeur et salariés) sont inscrits dans une dynamique de changement, ces projets sont aussi le moteur du changement au sein d'un service d'intervention sociale.

Ils ne seront pas suffisants pour corriger localement les déséquilibres dus à une crise du logement décrite par la Fondation Abbé Pierre comme « *intense et généralisée* ». D'autres actions impliquant les acteurs du logement social sont à conduire à l'échelon du territoire, à commencer par l'adaptation du parc locatif à la demande et aux besoins des jeunes. Elles relèvent en premier lieu d'une ambition politique au niveau de l'Etat.

Je n'entend cependant pas me satisfaire de cette nouvelle situation et, en vertu de la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire du 25 juin 1999, je souhaite étendre dès que possible la démarche entreprise à un « *espace caractérisé par une cohésion géographique, culturelle, économique ou sociale suffisante* », le « Pays du Calais » ». Le développement d'une offre diffuse à l'échelle du « Pays » était d'ailleurs préconisé par le cabinet qui a réalisé l'étude d'implantation du FJT.

*« La compétence des directeurs est paradoxale parce qu'elle conjugue deux postures habituellement opposées. L'expertise, caractérisée par un effort d'impartialité nécessaire à l'activité d'analyse et de conseil, est une tentative de répondre à l'incertitude. La politisation, pari sur l'incertitude, est une acceptation du risque, une volonté de militer contre la régression sociale et de débattre avec les élus/décideurs, pour qu'une priorité gestionnaire ne transforme pas les associations en prestataires de services ».*⁶⁶

Cette conception du métier de directeur est aussi la mienne et, comme le dit Augusto BOAL, fondateur du Théâtre de l'opprimé, « *être citoyen, ce n'est pas vivre en société, c'est changer la société.* »

⁶⁶ Arnaud-Louis DUMAS, « Juge et partie – La compétence paradoxale des directeurs du social associatif », Les Cahiers de l'Actif, n°338/341, juillet /octobre 2004.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

BASTIEN B. *Conseilleriez-vous à un(e) ami(e) de venir ici ? Vivre en FJT - Pour une interprétation de situations de jeunesse*. Paris : éditions de l'atelier, 1998.

DE GAULEJAC V. *La société malade de la gestion*. Paris : Seuil, 2005.

DOBIECKI B. *Diriger une structure d'action sociale aujourd'hui*. Paris : éditions ESF, 1998.

DUBET F. *La galère ; des jeunes en survie*. Paris : Fayard, 1987.

GALLAND O. *Les jeunes* ». Paris : éditions La Découverte, Paris, 2002.

ION J. *Le travail social à l'épreuve du territoire*. Toulouse : Privat, 1990.

ION J. *Le travail social en débat(s)*. Paris : éditions La Découverte, 2005.

LEBAILLY P. *La violence des jeunes ; comprendre et prévenir*. Paris : éditions ASH, 2002.

MINTZBERG H. *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Les éditions d'organisation, 1994.

MIRAMON JM., COUET D., PATURET JB. *Le métier de directeur - Techniques et fictions*. Rennes : éditions ENSP, 2002.

MIRAMON JM., MORDOHAY FO. *Manager le temps des organisations sociales et médico-sociales*. Paris : Dunod, 2003.

NICOLE-DRANCOURT C. et ROULLEAU-BERGER L. *L'insertion des jeunes en France*. Paris : PUF, coll. Que sais-je ? 2002.

PAUGAM S. *L'exclusion : l'état des savoirs*. Paris : éditions La Découverte, 1996.

PAUGAM S. *Les formes élémentaires de la pauvreté*. Paris : PUF, coll. Le lien social, 2005.

RAPPORTS

COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN. *Jeunesse, le devoir d'avenir*. Rapport de la commission présidée par CHARVET D., Paris : La Documentation Française, 2001.

CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL. *Contribution du Conseil Economique et Social au pacte européen pour la jeunesse*. Disponible sur Internet : <http://www.ces.fr/rapport>.

DIRECTION GENERALE DE L'URBANISME, DE L'HABITAT ET DE LA CONSTRUCTION.
La mise en œuvre du droit au logement et des dispositifs de la loi contre les exclusions »,
Rapport, novembre 2004.

DIRECTION GENERALE DE L'URBANISME, DE L'HABITAT ET DE LA CONSTRUCTION.
Hébergement d'urgence et logement temporaire – Rapport, mars 2004.

FONDATION ABBE PIERRE. *L'état du mal logement en France -* Rapport, février 2006.

HAUT COMITE POUR LE LOGEMENT DES PERSONNES DEFAVORISEES.
L'hébergement d'urgence, un devoir d'assistance à personnes en danger - Rapport, décembre 2004.

FONDATION ABBE PIERRE. *L'état du mal logement en France -* Rapport, février 2006.

REVUES

Les Cahiers de l'Actif. *Travail en réseau et territoires d'action*, n°324/325, 2003.

Les Cahiers de l'Actif. *Le management des compétences au service des usagers*, n°338/341, 2004.

ARTICLES

BORN M. *Le rôle de réseau social*. Les Cahiers de l'Actif, n°258/259, 1997.

BOUAMAMA S. *Jeunesse, autorité et conflit*. Ville Ecole Intégration n°112, mars 1998.

DELORME A. *Les jeunes et le logement*. Université de Lille 3: GRACC. Disponible sur Internet : <http://w3.univ-tlse2.fr/aislf/gt20/Tours.html>

DJAZIRA F. *Une pratique d'accompagnement de jeunes*. Les Cahiers de l'Actif, n°342/343, Décembre 2003.

GUIGOU JL. *Produire son propre territoire*. Territoires, n°384, janvier 1998.

HAERINGER J. *La dirigeance, une pratique de changement*. Les Cahiers de l'Actif, n°314/317, 2002.

LADSOUS J. *Les quatre niveaux du projet*. Les Cahiers de l'Actif, n°266/267, 1998.

LAVILLE JL., SAINSAULIEU R. Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social. Paris : Desclée de Brouwer, in BATIFOULIER F., Les Cahiers de l'Actif, novembre/décembre 2005.

MIRAMON JM. *Promouvoir le changement*. Les Cahiers de l'Actif, n°314/317, 2002.

PARAZELLI M. « être chez soi dehors : l'imaginaire familialiste des jeunes de la rue et l'intervention », Actes des colloques du Comité de Recherche sur l'itinérance, juin 2000. Disponible sur Internet : <http://www.unites.uqam.ca>.

RENE JF. *La jeunesse en mutation : d'un temps social à un espace social précaire*. Québec : Sociologie et société, in ROY I. *Difficultés, défis et aspirations des jeunes au Québec*. Disponible sur Internet : <http://www.cebl.org/documents/dossiers/iroy.pdf>, 2004

RIGAUDIAT J. *A propos d'un fait social majeur : la montée des précarités et des insécurités sociales et économiques*. Droit social, n°3, mars 2005.

ROY I. *Difficultés, défis et aspirations des jeunes au Québec*. Disponible sur Internet : <http://www.cebl.org/documents/dossiers/iroy.pdf>, 2004

SANICOLA L. *Le travail avec les réseaux primaires*. Les Cahiers de l'Actif, n°258/259, 1997.

VIDAL-NAQUET PA. *Le réseau médico-social de Béziers*. Centre d'études et de recherches sur les pratiques de l'espace, Lyon : Interview dans ASH n°2072, mai 1998.

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : DES JEUNES, DES PARCOURS, UN PROJET.

Illustration des problématiques de jeunesse au travers de quelques situations.

ANNEXE 2 : SERVICE LOGEMENT JEUNES

Fiche de réception de la demande

ANNEXE 3 : LA COORDINATION ENTRE LES DISPOSITIFS ET LES ACTEURS

A l'interne et à l'externe **(annexe non publiée)**

DES JEUNES, DES PARCOURS, UN PROJET

A partir de quelques situations concrètes, je tenterai de montrer l'importance de l'articulation et de la complémentarité des réponses à l'échelon d'un territoire et les enjeux du partenariat dans la prise en compte des besoins et de la demande des jeunes.

Maxime

- *19 ans, placé de 4 à 18 ans dans plusieurs établissements de l'ASE,*
- *Un contrat jeune majeur lui est proposé à sa majorité : il refuse et retourne en famille. Rapidement la situation se dégrade. Maxime sera hébergé par un ami avant d'être accueilli en CHRS,*
- *Il est inscrit dans le dispositif CIVIS, géré par la Mission Locale.*

Après 8 mois de séjour en CHRS, Maxime bénéficie d'un contrat jeune majeur et il est orienté vers l'association après concertation entre l'équipe du CHRS et son référent socio-éducatif. Il sera accueilli dans le cadre du service d'insertion et d'accompagnement socio-éducatif (SIASE).

Céline

- *17 ans, mère d'un petit garçon de 18 mois,*
- *Suite au décès de son père qui en a la garde depuis le divorce des parents, Céline est accueillie par sa mère et elle demandera rapidement le placement en famille d'accueil.*
- *Retour chez sa mère à 16 ans, naissance de son fils et émancipation à l'approche des 17 ans. La situation se dégrade de nouveau et il y a rupture familiale.*

Orientée vers le service logement jeunes par le « bouche à oreilles », Céline sera hébergée pendant 10 mois par notre association (en logement ALT) avant d'être relogée par l'Office Public HLM de Calais, en sous-location « bail glissant ».

Myriam

- *21 ans, titulaire d'un BTS, Myriam habite depuis toujours chez ses parents, en métropole lilloise,*
- *Embauchée en qualité de gouvernante par une clinique privée du Calaisis (CDI), elle est hébergée très provisoirement par un frère qui réside à 40Kms de Calais.*

Myriam recherche un logement en FJT et s'adresse à la mairie qui l'oriente vers les permanences du SLJ. Elle souhaite être confirmée dans son emploi et connaître un peu mieux la ville avant de rechercher un logement autonome.

Accueillie dans le cadre du dispositif ALT, elle quittera le logement après 3 semaines d'hébergement, suite à une rupture de la période d'essai.

Aboudramane

- 21 ans, ivoirien, en France depuis l'âge de 16 ans,
- Demande d'asile politique refusée ; il a fait une demande de titre de séjour « vie privée ; vie familiale » et n'a pour l'heure aucun titre de séjour,
- Pris en charge par l'ASE et accueilli en MECS, il termine ses études,
- Très autonome, il pourrait vivre en logement autonome, mais sa situation le lui interdit.

Aboudramane devra quitter la structure à ses 21 ans, soit dans 4 mois. Il n'aura aucun revenu et ne peut pas travailler dans l'immédiat (titre de séjour).

Orienté vers l'association par la MECS, Aboudramane bénéficie d'un contrat jeune majeur pour quelques mois encore ; il intègre le SIASE jusqu'à ses 21 ans, puis bascule en accueil temporaire ALT.

Cinq mois après son admission, Aboudramane bénéficie d'un titre de séjour « étudiant » (il a fait appel de cette décision), travaille en contrat étudiant et espère obtenir une autorisation de séjour plus sécurisante.

Laurent et Cédric

- Laurent, 23 ans, vit chez son père qui est expulsé de son logement. Il perçoit des indemnités de chômage et sera hébergé en appartement partagé, dans le cadre du dispositif ALT.
- Cédric, 21 ans et frère de Laurent, vit chez sa mère. Il est embauché en contrat intérimaire et recherche un hébergement temporaire à proximité de son lieu de travail car il n'a aucun moyen de déplacement. Il sera également hébergé en appartement partagé ALT.

Laurent et Cédric, qui ont vécu séparément depuis leur enfance, souhaitent accéder à un logement en co-location. Dans l'attente d'un relogement, nous leur proposons un hébergement en appartement partagé. La cohabitation se passe mal et, quelques mois plus tard, l'un et l'autre changent d'avis. Ils accéderont tous deux à un logement individuel, dans le parc privé.

Ces quelques situations illustrent des problématiques bien différentes. Et pourtant, quels que soient leur niveau d'études, leur capital culturel, leur parcours et leurs difficultés spécifiques, tous ces jeunes rencontrent à un moment donné une même difficulté : accéder à un logement, en situation de plus ou moins grande urgence.

A partir de ces exemples, nous remarquons immédiatement l'intérêt du travail en réseau et de la complémentarité des dispositifs d'hébergement, d'accompagnement, de logement et d'insertion, gérés à l'interne ou par des partenaires extérieurs.

Il me semble également essentiel de souligner l'importance de la souplesse des réponses tellement les situations de jeunesse sont diverses, évolutives et complexes.

Cet âge se caractérisant notamment comme une période d'expérimentation, nous devons nous adapter en permanence afin de permettre à chaque jeune de vivre son projet, aussi incertain soit-il.

Cependant, ces parcours ne reflètent que très partiellement les diverses situations de jeunesse auxquelles nous sommes confrontés (plus de 250 ménages par an), et il convient notamment de relever que, en l'absence de réponses diversifiées et suffisantes sur le territoire de nombreux jeunes :

- sont orientés vers des dispositifs non adaptés à leur situation,
- ne trouvent aucune réponse, les dispositifs étant saturés,
- s'orientent dans des parcours chaotiques.

Certains s'installent plus durablement dans l'exclusion, ayant recours aux solutions d'extrême urgence en cas de nécessité absolue : nuitées d'hôtel, asile de nuit, hospitalisation, squats...

SERVICE LOGEMENT JEUNES DU CALAISIS

Fiche de réception de la demande

Date :/...../.....

Lieu de réception de la demande :

Mode de contact :

Téléphone

Visite

Courrier

I - ETAT CIVIL ET SITUATION FAMILIALE**MONSIEUR****MADAME**

NOM : NOM :

Prénom :

Prénom :

Date de naissance : Date de naissance :

Informations facultatives

Lieu de naissance : Lieu de naissance :

Commune de résidence : Commune de résidence :

Adresse : Adresse :

.....

Tél. : Tél. :

SITUATION FAMILIALE

Célibataire

Couple marié

Vie maritale

Vie maritale en projet

Séparé(e)

Veuf(ve)

ENFANTS

Nombre :

Dates de naissance :

.....

Présents : oui

non Motif :

II - PARCOURS RESIDENTIEL ET DEFINITION DE LA DEMANDE

MOTIF(S) DE LA DEMANDE

.....

.....

.....

.....

.....

.....

AUTRES DIFFICULTES

Endettement - Préciser :

Problèmes de santé :

Problèmes administratifs et juridiques :

STRUCTURE(S) DEJA SOLLICITEE(S) POUR LA QUESTION DU LOGEMENT

Mission locale
UTASS
Autre service social (CAF, CPAM, CCAS...) - Préciser :

Hôpital - Etablissement sanitaire - Préciser :

CHRS
SAUO
Bailleurs HLM – Lesquels ? :

Bailleurs privés
Associations diverses - Lesquelles ? :

PARCOURS LOGEMENT - HEBERGEMENTS ET/OU LOGEMENTS PRECEDENTS

Hébergement
Parental
En famille
Chez un tiers

Locataire en titre
Secteur privé
Meublé
Vide
Bailleur public

Sous-locataire
Logement temporaire
ALT
Résidence sociale
CHRS
ASE (placement familial, foyer de l'enfance...)
Structures sanitaires (hôpital, centre de cure et post-cure...)
Logement étudiant
Prison
Sans domicile stable (hôtel, caravane, SDF)

III - ACTIVITE ET RESSOURCES

ACTIVITE

- Salarié
 - CDI
 - CDD (durée.....)
 - Intérim
 - CES-CEC
 - Contrat d'apprentissage et de qualification
- Etudes en cours
 - Lycéen
 - Etudiant
- Formation (durée.....)
 - Rémunérée
 - Non rémunérée
- Sans activité
 - Inscrit à l'ANPE oui non
 - Inscrit Mission Locale oui non
 - Inscrit dans le CIVIS oui non
 - Inscrit dans le PLIE oui non

Lieu où s'exerce l'activité :

NATURE ET MONTANT DES RESSOURCES

- Salaire :
- Indemnités chômage :
- RMI :
- AAH :
- Bourses :
- Pension alimentaire :
- Autres - Préciser :

Ressources assurées pour combien de temps ?

Ouverture de droits à envisager ?

Observations :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

IV - ORIENTATION

ORIENTATION EN TERME DE DISPOSITIF LOGEMENT

Dispositif de droit commun

Logement autonome bailleur public

Logement autonome bailleur privé

Vide

Meublé

Logement étudiant

Dispositif transitoire – Dispositif d’hébergement

Sous-location bail glissant

FJT

CHRS

ALT

ORIENTATION EN TERME DE STRUCTURE

Office HLM de Calais

Habitat 62/59 SA

Logis 62

Autres bailleurs HLM

Bailleurs privés

ALEC

CROUS

Associations gestionnaires de logements temporaires et CHRS

SAUO

UTASS

Autres structures -Préciser :.....

OBSERVATIONS ET SUITE A DONNER A LA DEMANDE :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....