



ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

CAFDES

Promotion 2004

Personnes en difficulté sociale

**Impulser l'évolution des compétences
du personnel encadrant pour réussir la
mutation des Foyers de Travailleurs
Migrants**

M'barek AOUADI

Sommaire

INTRODUCTION.....	1
1 LES FOYERS DE TRAVAILLEURS MIGRANTS :.....	5
1.1 HISTOIRE DE L'IMMIGRATION.....	5
1.1.1 Immigration jusqu'au vingtième siècle	5
1.1.1.1 Quelques repères historiques	6
1.1.1.2 Les instructions du Haut Comité.....	6
1.1.1.3 L'ordonnance du 2 novembre 1945.....	7
1.1.1.4 L'immigration des années soixante à nos jours.....	7
1.1.1.5 Attitude des pays d'origine	10
1.2 SONACOTRA.....	11
1.2.1 Son histoire.....	11
1.2.2 Sa mission et son évolution.....	12
1.2.3 La gestion d'hier	13
1.2.3.1 Le directeur d'unité et son équipe.....	14
1.2.4 L'organisation Aujourd'hui.....	14
1.2.4.1 Le directeur départemental	15
1.2.4.2 Le directeur d'agence.....	15
1.2.4.3 Le Responsable de foyer	17
1.2.5 L'influence de l'organisation de l'entreprise sur les métiers	17
1.3 LES FOYERS	19
1.3.1 Structure de logement provisoire.....	19
1.3.2 Les foyers lieux de vie	20
1.3.3 Évolution du logement	22
1.4 L'AGENCE DE MASSY	24
1.4.1 L'équipe de l'agence	24
1.4.2 Les responsables des foyers	25
1.4.3 Les ouvriers de maintenance.....	25
1.4.4 Les agents de cafétérias.....	25

1.4.5 L'agent de surveillance.....	26
1.5 TYPOLOGIE DES FOYERS DE L'AGENCE :.....	26
1.5.1 Massy Ampère.....	26
1.5.2 Massy Victor Basch.....	26
1.5.3 Les Ulis	26
1.5.4 Arpajon.....	27
1.5.5 Etampes.....	27
1.5.6 Dourdan.....	28
1.6 Analyse des profils des publics accueillis	28
2 LES MUTATIONS INELUCTABLES	31
2.1 Mutation des publics	31
2.1.1 Difficultés inhérentes à la mutation des publics et les réponses.....	31
2.1.2 Le Vieillissement et la question des retraités	32
2.1.2.1 Adaptation des locaux.....	32
2.1.2.2 La question de la mort.....	34
2.1.2.3 Création des chambres navettes.....	35
2.1.2.4 Projet de placement des personnes âgées chez les particuliers	35
2.1.3 Accompagnement sanitaire et souffrances psychologiques.....	36
2.1.4 L'accueil des personnes sous tutelle	39
2.1.5 Accès à la culture et alphabétisation.....	40
2.1.6 Réponse à l'exclusion sociale et paupérisation par l'accès aux droits	40
2.2 LA REPRESENTATION DES RESIDENTS DIFFICILE MAIS NECESSAIRE	44
2.2.1 L'absence de représentation.....	44
2.2.2 Les conséquences de cette absence.....	45
2.2.3 Les foyers dans les dispositifs de la politique de la ville	45
2.2.4 Les préconisation du comité interministériel de la ville	46
2.2.5 Les obligations légales	47
2.2.6 Impulser l'intégration par le dialogue.....	47
2.3 LE PARTENARIAT OBLIGATOIRE	48
2 3.1 Sonacotra-Etat	48

2.3.1.1	Contrat d'objectifs	48
2.3.2	Travail en réseau et partenariat local.....	50
2.3.3	L'accompagnement social lié au logement.....	51
2.3.4	Réglementations de l'accueil et du séjour des étrangers	51
2.3.5	Élaboration des schémas départementaux et recensement des besoins	51
2.3.6	Les Commissions Locales d'Insertion	52
2.3.7	Les Aides Administratives.....	52
2.3.8	Les structures sanitaires	53
2.3.9	Rencontre avec les autres opérateurs du logement social	53
2.4	LE PERSONNEL ENCADRANT	54
2.4.1	Les difficultés des personnels encadrant	54
2.4.2	Limites de la qualification et difficultés des personnels.....	56
3	Impulser l'Évolution des compétences du personnel encadrant	57
3.1	La réorganisation de l'agence comme première mesure.....	57
3.1.1	Travail en binôme.....	58
3.1.2	Organisation de l'équipe de maintenance	59
3.1.3	Les réunions d'établissements.....	59
3.1.4	Les lettres types.....	59
3.1.5	Les réunions avec les commissaires de police.....	60
3.1.6	Organisation des Jours RTT	60
3.1.7	La mixité sociale outil d'adaptation de l'occupation.....	60
3.3	LE ROLE DU DIRECTEUR DANS L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES ..	62
3.3.1	Projet individuel de formation.....	62
3.3.2	Formation au budget.....	64
3.3.4	La délégation.....	64
3.3.5	Le management de proximité	65
3.3.6	Analyse des pratiques professionnelles	67
3.3.7	Méthodologie et mise en place du futur projet d'établissement.....	68
3.3.8	Gestion des relations difficiles	70
3.3.9	Échange avec les autres structures médico-sociales	72
3.3.10	Les séminaires.....	72
3.3.11	Les actions de formation à engager	73
CONCLUSION	74

Liste des sigles utilisés

APL : Aide Personnalisée au Logement
AGLS : Aide à la Gestion Locative Sociale
ALT : Aide au Logement Temporaire
ATL : Aide Transitoire au Logement
ANPE : Agence Nationale Pour l'Emploi
AFTAM : Association de Formation des Travailleurs Africains et Malgaches
ADEF : Association de Développement des Foyers du bâtiment et des Metaux
ASSOTRAF : Association pour l'Aide Sociale aux Travailleurs Africains
AUG : Assistant d'Unité de Gestion
AEM : Assistant d'Entretien et de Maintenance
AUDA : Accueil d'Urgence de Demandeurs d'Asile
AFPA : Association de Formation pour les Adultes
CADA : Centre d'Accueil de Demandeurs d'Asile
CDASPMI : Centre Départemental de L'Action Sociale et de la Protection Maternelle et Infantile
CIV : Commission Interministérielle de la Ville
CLI : Commission Locale d'Insertion
CLIC : Comité Local d'Information et de Concertation
CNAV : Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse
CNED : Centre National d'Etudes à Distance
CRAMIF : Caisse Régional d'Assurance Maladie d'Ile de France
CCAS : Centre Communale d'Action Sociale
CIMADE : Comité inter-mouvements auprès des évacués
CILPI : Commission Interministérielles pour le Logement des Populations Immigrées
CMU : Couverture Maladie Universelle
DUG : Directeur d'Unité de Gestion
DDTEFP : Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
DDASS : Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale
FTM : Foyer de Travailleurs Migrants
FAS : Fond d'Action Sociale pour les travailleurs immigrés et leurs familles (FASILD depuis 2000)

GR/GE : Grosses Réparations- Gros Œuvres

HLM : Habitation à loyer Modéré

OM : Ouvrier de Maintenance

PASS : Permanence d'Accès aux Soins et à la Santé

PRAPS : Programme Régional d'Aide à la Prévention Sanitaire

RMI : Revenu Minimum d'Insertion

SOUNDIATA : Solidarité, Union, Dignité Aux travailleurs Africains

SONACOTRA : Société Nationale de Construction pou les Travailleurs

SSAE : Service Social d'Aide aux Émigrés

UG : Unité de Gestion

UNAFO : Union des Professionnels de l'Hébergement Social

RTT : Réaménagement du Temps de Travail

INTRODUCTION

Immigration dans le dictionnaire est « l'entrée dans un pays de personnes non autochtones qui viennent s'y établir, généralement pour y trouver un emploi. Emigration et immigration, sont les deux aspects du même phénomène » et migrant « se dit de quelqu'un qui effectue une migration d'un endroit à un autre pour s'y établir ». Les foyers des travailleurs migrants sont les endroits où logent les gens venus s'installer en France pour y travailler. Quand au terme d'exclusion, qui est traditionnellement défini comme un retranchement ou comme une interdiction que l'on signifie à des individus d'accéder à la société, il est de nos jours, passé dans le langage courant comprenant à la fois la pauvreté, le chômage et le délitement des liens sociaux.

Depuis, 1932 la question de l'accueil des travailleurs immigrés, venus en France, commençait à se poser. En 1945 après la grande guerre, l'arrivée massive des étrangers pour les besoins de la reconstruction économique de la France, fait l'objet d'une réglementation pour définir de statut du travailleur immigré et fixer les autorisations à délivrer dans les domaines du travail du séjour et du logement. L'absence de qualification a de tout temps destiné l'immigré à faire le travail, le plus pénible et le moins rémunéré.

Le droit de séjour est soumis à la décision des autorités administratives. Celles-ci accordent un titre de trois, cinq ou dix ans. Le logement reste difficile d'accès à la majorité des migrants qui vivent en célibataires. Ils se contentent alors des taudis, des habitats insalubres tenus par les marchands de sommeil.

L'histoire montre aussi que l'immigré est toujours soumis aux règles du marché de l'emploi et a toujours servi de force de rechange au moment où le besoin d'une détente économique et sociale se fait le plus pressent.

Les droits sociaux des étrangers ont mis, plusieurs années avant d'être évoqués par les gouvernements successifs, comme le montrent les étapes de l'application des différentes politiques de l'immigration. L'ordonnance du 2 novembre 1945, qui réglemente l'entrée et le séjour des étrangers sur le sol français, et qui fut modifiée pas moins de vingt fois sans jamais être abrogée, montre la complexité de ce problème et la difficulté de réglementation qui s'ensuit, jusqu'à aujourd'hui

ou la question de l'immigration soulève encore des désaccords et des polémiques.

Si aujourd'hui les travailleurs immigrés souffrent d'un manque de reconnaissance et ont parfois du mal à faire valoir leurs droits (vieillesse, chômage, santé, logement, culture et loisirs) la lumière de l'histoire éclaire la réalité de cette situation.

Pour les États d'origine, les émigrés qui représentent un capital humain dont ils se séparent, faute d'emplois, sont considérés comme source d'apport de devises et de développement de leurs économies, et n'ont jamais fait l'objet d'un projet social.

La crise économique, la dissension des rapports avec la famille, le pays, les projets de retour qui n'ont pu être réalisés, la faiblesse des ressources, et le vieillissement se sont conjugués pour fixer définitivement la plupart de ces travailleurs sur le sol français et spécialement dans les foyers, qui restent le seul lieu d'habitation à la portée de leurs finances. La plupart gardent, au prix de grands sacrifices, la charge des enfants et de la famille restés au pays.

Le bénéficiaire du RMI, le chômeur en fin de droits, le préretraité, le retraité ou le pensionné, envoie une partie de ces indemnités pour financer les études d'un enfant ou soutenir le niveau de vie de la famille. Cet effort est le seul lien qui leur reste pour garder un semblant d'autorité sur les enfants et maintenir leur rôle de chef de famille même à distance. Si en apparence, les travailleurs immigrés peuvent prétendre à tous les droits, les faits demeurent loin de refléter cette réalité, et la vie dans le foyer se justifie par ce sacrifice et ce devoir que certains considèrent comme sacré, puisqu'il est la raison première de leur départ du pays.

Dans ce mémoire consacré à l'impulsion de l'évolution des compétences des personnels pour réussir la mutation des foyers de travailleurs migrants, je vais présenter le travail que les équipes des responsables d'établissements, des ouvriers de maintenance, des responsables d'entretien et de maintenance, sous la responsabilité des directeurs d'agences, font quotidiennement pour assurer la gestion des établissements et l'accompagnement des résidents afin de leur

garantir un minimum de logement décent, et les difficultés que cela représente. Travailler pour la Sonacotra qui s'est spécialisée depuis 1956 dans le logement des travailleurs immigrés vivant en célibataires, et depuis 1992 dans celui des populations démunies, n'est pas chose facile. Nous nous retrouvons aujourd'hui avec des personnes qui ont des trajectoires différentes et des projets de vie propres à chacune d'entre elles. Les problématiques qu'elles soulèvent paraissent insolubles, à l'épreuve du politique et des choix de société.

Nous devons œuvrer pour ouvrir les foyers sur leur environnement social et culturel et permettre aux résidents avec l'appui et le concours des travailleurs sociaux, de s'intégrer dans les villes, où ils vivent en rencontrant des personnes d'univers différents. Les aider à avoir une démarche et une approche citoyenne de la vie au sein de la collectivité. Organiser avec les résidents leur représentation et les associer à la vie du foyer et à tous projets qui touchent à leur vie au sein des établissements et les rapprocher des institutions administratives. Faire des foyers des lieux de vie et de cohabitation à partir desquels un projet de parcours résidentiel peut être construit.

Conscientes que l'action dans le domaine de l'immigration et de l'exclusion, nonobstant la complexité de l'action sociale dans ces champs d'intervention, est devenue une réalité incontournable, les associations gestionnaires doivent mettre tous les moyens en œuvre pour participer à l'intégration des immigrés par une re-socialisation et un apprentissage à la citoyenneté en renforçant l'expertise de leurs acteurs par des actions de formations ciblées.

Je suis directeur d'agence de six établissements, où logent des travailleurs immigrés vivant en célibataires, au sein de l'entreprise Sonacotra. Nous accueillons dans nos établissements des travailleurs migrants en majorité primo-arrivants, des personnes en difficulté sociale.

Notre travail consiste à assurer à ces publics la possibilité de se loger et de bénéficier d'un accompagnement social adapté à leurs projets. Aujourd'hui et vu la diversité des profils des publics accueillis, l'évolution des demandes, loger ne suffit plus. Il faut œuvrer pour l'ouverture des foyers sur leur environnement social en tenant compte des spécificités socioculturelles de chaque catégorie de public. Le travail en veille sociale désormais exigé par les politiques publiques et

les autorités de contrôle nécessite non seulement l'évolution des structures, mais doit être accompagné par l'acquisition de nouvelles compétences pour le personnel encadrant chargé de conduire la mutation des publics.

1 LES FOYERS DE TRAVAILLEURS MIGRANTS :

1.1 HISTOIRE DE L'IMMIGRATION

1.1.1 Immigration jusqu'au vingtième siècle

Depuis le XIII^{ème} siècle la France est un pays d'immigration. L'arrivée de main d'œuvre qualifiée dans les activités commerciales et industrielles nouvelles constitue une immigration régulière en France. Au Moyen Age, la Méditerranée, carrefour de trois civilisations, était un lieu de commerce important. Les croisades ont développé les échanges entre Chrétiens d'occident, Musulmans et Byzantins. Après la Révolution et jusqu'à la fin du XIX^{ème} siècle, l'étranger rencontre peu de désavantages matériels, hormis les restrictions imposées par la juridiction applicable aux étrangers et qui contient des discriminations de droits civils : la loi de 1850 lui interdit d'ouvrir une école et le décret de 1852 de diriger un journal. L'égalité en matière de droits, d'après Patrick Weil, « semble compenser largement ces inconvénients, l'étranger bénéficie de tous les droits sauf les restrictions imposées par la nationalité (droit de vote), les droits politiques (élire ou être élu) et l'accès à certains emplois publics. Jusqu'au milieu du XIX^{ème} siècle on ne saurait parler de problème de l'immigration ». ¹ Ce n'est que dans la seconde moitié du siècle qu'il apparaît.

En 1932, dans sa « thèse » ², Georges Mauco ethnologue, fait remarquer que l'assimilation de certaines communautés est difficile du fait du peu de similitude de leur langue et de leur culture avec la langue française.

Les Arabes, les Grecs et les Arméniens sont les premières communautés concernées par cette observation. A l'époque deux thèses se confrontaient. Il y avait ceux qui se félicitaient que la France n'ait pas besoin d'une politique d'immigration « les institutions de la République l'école, l'armée et la sécurité sociale, suffisent largement à absorber les arrivants et à les transformer en Français » ³ et ceux qui se plaignaient de l'absence d'une politique d'immigration.

¹ Weil Patrick, *La France et ses étrangers, l'aventure d'une politique de l'immigration de 1938 à nos jours* Paris, Calmann Lévy 1991, p24

² Georges Mauco, *Les Etrangers en France leur rôle dans l'activité économique*,

³ op.cit. p-20

Ces derniers prônaient comme modèle l'Amérique et l'Allemagne dont les politiques reposaient sur le contrôle des flux.

1.1.1.1 Quelques repères historiques

En 1932 au vu de la situation économique et afin d'exprimer sa position, le gouvernement décide d'appliquer le système des quotas des étrangers admis sur le sol français. Cette mesure de contingentement a été assouplie en 1938, à la demande des entreprises, puis reprise en 1940 au moment de l'occupation.

Le décret du 6 février 1935, permet le non-renouvellement des cartes d'identité d'étrangers n'ayant pas plus de dix ans de séjour dès lors qu'ils exercent une activité dans un secteur où sévit le chômage.

Le décret du 12 novembre 1938 soumet le mariage de l'étranger à autorisation administrative.

La loi du 27 septembre 1940, pour juguler la crise économique, stipule que les étrangers de sexe masculin, âgés de dix huit à cinquante-cinq ans, en surnombre dans l'économie nationale, peuvent être rassemblés dans des GTE (Groupement des Travailleurs Etrangers) au sein desquels ils sont sensés ne recevoir aucun salaire.

Après la Libération, le gouvernement provisoire sous la présidence du Général de Gaulle, prend la décision de préparer un nouveau cadre juridique de la politique de l'immigration et confie ce travail à un haut comité de la population et de la famille, dont le secrétaire n'est autre que Georges Mauco, qui restera à ce poste jusqu'en 1970.

1.1.1.2 Les instructions du Haut Comité

Ce Haut Comité fixe les grandes orientations de la politique d'immigration. Il confie à Georges Mauco le soin de rédiger un projet de statut pour les étrangers qui doit s'inspirer des critères retenus aux Etats Unis et qui doit rester dans la ligne même de ses idées. Concepts qui reposent sur le principe de la sélection ethnique : « Il conviendra de limiter les entrées des Méditerranéens et des Orientaux dont l'afflux a profondément modifié la structure humaine de la France

depuis un demi-siècle. Un ordre de désirabilité nationale ou ethnique est donc déterminé».⁴

Dans un souci d'équité, le Haut Comité demande à Alfred Sauvy, secrétaire général de la famille et à la population son propre projet. Charge ensuite au Haut Comité de fusionner les deux textes.

1.1.1.3 L'ordonnance du 2 novembre 1945

Le 2 novembre 1945, une ordonnance fut promulguée, elle détermine à la fois les conditions d'accès à la nationalité et les conditions de l'entrée et du séjour des étrangers en France. Ordonnance selon laquelle « est considéré comme immigré tout étranger qui s'installe sur le territoire national au-delà d'une période de trois mois, de façon continue, pour une période indéterminée».⁵

Le projet est transmis aux principaux ministres concernés par la politique de l'immigration, mais il reçoit d'importantes modifications sous la pression des ministres de l'intérieur Adrien Tixier et du travail Alexandre Parodi. Ce dernier relevait les contradictions de l'octroi d'un permis de travail limité à une zone administrative et à une période précise alors que le titre de séjour était d'une validité plus importante. « L'étranger résidant privilégié bénéficierait d'un séjour permanent, mais ses droits en matière de travail seraient restreints. M. Parodi soulignait la régression que constituerait ce texte».⁶

On remarque donc jusqu'à ce jour que les conditions d'une installation durable, d'accès aux droits ainsi que les conditions de logement n'ont jamais fait l'objet d'une réelle politique à l'égard des immigrés.

1.1.1.4 L'immigration des années soixante à nos jours

Dans les années soixante, pour faire face à la croissance économique, des accords d'envoi de main d'œuvre sont signés avec le Maroc et la Tunisie, puis avec la Yougoslavie et la Turquie. Pour justifier le recours à l'immigration, Georges Pompidou expliquait en 1963, que celle-ci « est un moyen de créer une

⁴ Weil Patrick op.cit. p-80

⁵ Weil Patrick Article 6 de l'ordonnance du 2 novembre 1945, op- cit. p-89

⁶ Weil Patrick op.cit. p-85

détente sur le marché du travail et de résister à la pression sociale».⁷ Pourtant en 1967, il s'oppose à la création d'une taxe pour le logement des immigrés en arguant du caractère « nomade»⁸ de cette population.

Ce n'est qu'en 1970, et après l'incendie d'un taudis à Aubervilliers où cinq Maliens trouvent la mort, que la société en pleine expansion économique découvre une réalité jusqu'alors méconnue, celle du logement des travailleurs immigrés. En 1970, Le GISTI (groupement d'Information et de Soutien aux Travailleurs Immigrés) est créé pour apporter une aide juridique aux travailleurs immigrés. Sous l'impulsion de Jacques Delors, Jacques Chaban-Delmas prend l'initiative de relancer en 1972 l'action sociale dans le domaine du logement mais aussi dans celui des droits. Le GIP (Groupe d'Intervention Publique pour l'habitat insalubre) est créé. Par ce dispositif le gouvernement entend prendre en compte l'ensemble des problèmes de la politique de l'immigration. Suivent alors quelques lois dont la plus importante est la loi contre les discriminations votée le 1^{er} juillet 1972. Mais l'action publique dans ce domaine a déjà pris un retard considérable.

Elu président en 1974, et conscient de l'importance que revêt le problème de l'immigration, Valéry Giscard d'Estaing crée alors un secrétariat à l'immigration et nomme à sa tête André Postel-Vinay. Inspecteur des finances qui a toujours marqué un intérêt pour les problèmes du tiers monde, ce dernier fut chargé par Pierre Messmer de présider « une instance de coordination de l'action gouvernementale dans le domaine de l'immigration ».⁹

Quand il présente au Président de la République, son rapport sur la nécessité d'arrêter les flux migratoires et de développer les droits sociaux des immigrés en leur accordant la possibilité de se loger décemment, Giscard d'Estaing refuse d'en tenir compte et André Postel-Vinay démissionne de son poste.

Son successeur Paul Dijoud, met en place une nouvelle orientation dont l'axe majeur était moins de fermeté à l'égard des flux et moins d'action sociale. Son programme s'axait prioritairement sur le maintien des liens culturels avec les

⁷ Weil Patrick op.cit. p-104

⁸ Weil Patrick op.cit. p-104

⁹ Weil Patrick op.cit. p -118

pays d'origine. L'émission « Mosaïque »¹⁰ à la télévision française et une émission sur Radio France virent le jour. Toutes deux destinées à donner aux immigrés les nouvelles du pays à travers des émissions émises directement par les télévisions locales.

Le premier choc pétrolier et la montée du chômage, ont encouragé l'arrêt des flux migratoires vers les pays occidentaux.

Le gouvernement français de l'époque a mis en place un programme d'aide au retour dans les pays d'origine. Tout étranger qui désirait rentrer définitivement au pays recevait une somme de 10.000 fr. contre le dépôt de ses titres de travail et de séjour. Ce programme visait un nombre important de travailleurs, mais n'obtint l'adhésion que d'un nombre négligeable de personnes. Après avoir décidé l'arrêt de l'immigration le gouvernement de Raymond Barre, qui occupa le poste de Premier ministre de 1978 à 1981, autorise le regroupement familial.

En 1981, élu Président de la République François Mitterrand « met en place une politique de rupture avec le passé. Il met en application tous les engagements de son programme électoral ».¹¹ il demande au gouvernement de Pierre Mauroy, Premier ministre, de lancer une vaste campagne de régularisation. 145 000 dossiers déposés vont donner un statut aux personnes en situation irrégulière et fixer définitivement l'installation de l'immigration et mettre en place un contrôle des nouveaux flux. En 1986 la droite revient au pouvoir, Charles Pasqua, ministre de l'intérieur rétablit la reconduite à la frontière.

A partir des années 1980, le thème de l'immigration devient le sujet principal des campagnes électorales, qu'elles soient présidentielles, législatives, municipales ou cantonales. L'immigration est ainsi affichée comme le thème

¹⁰ Weil Patrick op.cit « la création d'un organisme chargé de promouvoir les cultures de l'immigration, Office national pour la promotion culturelle des immigrésconçu avec les Etats d'origine, invités à fournir en image une nouvelle émission télévisée destinée aux immigrés et diffusée le dimanche matin sur FR3 » p-142

¹¹ Weil Patrick, p-302

central des débats politiques entre les partis qui se lancent dans une surenchère de programmes tantôt répressifs, tantôt ouverts à l'intégration.

Jean-Marie Le Pen, président du Front National en a fait son sujet favori et se place comme le seul défenseur des Français, victimes de l'invasion migratoire, en exacerbant le sentiment nationaliste. Il invente le principe de « la préférence nationale », arguant du fait que les Français souffrants du chômage, le doivent aux travailleurs étrangers et promet une politique répressive à l'égard des immigrés.

1.1.1.5 Attitude des pays d'origine

Pour les pays d'origine l'installation durable des travailleurs immigrés, surtout Maghrébins, n'était pas envisageable, elle passait au second plan par rapport à une politique d'immigration dont le souci premier était de maintenir les immigrés dans une logique de retour au pays d'origine.

Au cours des cinquante dernières années, les différents gouvernements au lieu de favoriser un traitement social des conditions de vie des immigrés ont choisi de s'orienter vers une politique de convention avec les Etats d'origine. Ces derniers utilisent l'Etat français comme simple intermédiaire, pour l'emploi d'une main d'œuvre dont ils peuvent se départir, pour créer eux aussi une détente sociale et économique. Ils cherchent à contrôler cette immigration et lui imposer le maintien d'une relation d'allégeance tout en bénéficiant des transferts financiers pour le développement de leurs économies. Ils n'ont jamais manifesté le souhait de voir cette main d'œuvre retourner définitivement au pays de crainte de perdre le contrôle d'une source d'économie vitale. Ils n'ont jamais eu un projet social pour les émigrés qui représentent pourtant un capital humain dont ils se séparent faute d'emplois.

« Mieux que le phosphate ou le gaz au prix aléatoire, l'émigration semble jouer par cette entrée de devises un rôle important dans l'économie du pays. Son arrêt immédiat une supposition et simple hypothèse serait une catastrophe. En tout cas rien n'est fait, ne serait ce que sur le papier, rien n'est pensé dans le sens d'un éventuel retour de l'immigré».¹²

¹² BEN Jelloun Tahar, *L'hospitalité Française*, Paris, Seuil, 1997, p 173

Malgré ce constat et pour des raisons économiques les pays oeuvrent toujours pour le maintien du lien de l'émigré avec son pays par des incitations douanières et fiscales. Par exemple l'Algérie a même inscrit dans « sa loi fondamentale que le retour des émigrés était un des objectifs majeurs de la révolution socialiste, tout en précisant que de leur côté, les émigrés devaient faire de leur retour dans le pays une de leur aspiration fondamentale ».¹³

Le retour dont l'immigré devra faire son aspiration fondamentale, n'est matérialisé que par le va et vient et non par une volonté de réinstallation.

1.2 SONACOTRA

1.2.1 Son histoire

La Sonacotra est une société d'économie mixte. Elle a été créée en 1956 pour répondre aux besoins de logement des travailleurs maghrébins, venus travailler en France sans leur famille, et qui se sont installés dans des bidonvilles, à la périphérie des grandes villes, dans des conditions de grande insalubrité. L'entreprise Sonacotral (société nationale de construction pour les travailleurs algériens) a été fondée en vertu de l'article 116 de la loi budgétaire du 4 août 1956 qui portait création d'une société d'économie mixte ayant pour objet le financement, la construction et l'aménagement de locaux d'habitation destinés aux français musulmans originaires d'Algérie venus travailler en métropole. Elle prendra le nom de Sonacotra en 1963, après l'indépendance de l'Algérie. Ses missions vont s'étendre alors aux autres nationalités.

Au sein de son conseil d'administration, l'Etat est majoritaire. Y siègent les représentants des autorités de contrôle et de tutelle. On y retrouve des délégués des ministères de l'économie et des finances, de l'industrie, de l'équipement, du transport et du logement, du travail de la solidarité et des affaires sociales et de l'intérieur.

Son capital est détenu à 58 % par l'Etat, à 28% par la Caisse des dépôts et Consignations et à 14% par le Crédit Foncier.

¹³ Khellil Mohand, *Sociologie de l'Intégration*, Paris, PUF, 2000, pp 25-26

Comme toute société d'économie mixte, la Sonacotra est régie par les règles de droit privé. L'organisation territoriale de l'entreprise est déconcentrée (directions régionales, directions départementales, agences.)

Etant un acteur public, son organisation doit être lisible de l'extérieur et ses acteurs clairement identifiés par les représentants de l'État, les autorités territoriales et les élus locaux.

1.2.2 Sa mission et son évolution

La Sonacotra, devait répondre à trois objectifs :

- Le premier objectif, consistait à résorber les bidonvilles des périphéries.
- Le second objectif, relevait de l'aménagement urbain et de l'aménagement du territoire avec la construction de foyers de travailleurs. La récupération des terrains occupés par les bidonvilles s'avérait nécessaire.
- Le troisième objectif, proposait un logement décent et équipé, mais en dessous des normes de construction du logement social, à une catégorie particulière de Français des colonies dont la présence en métropole était indispensable à l'industrie.

Aujourd'hui la Sonacotra, outre sa mission de loger les travailleurs immigrés, doit fournir un logement pour les populations démunies et participer activement à l'effort de lutte contre l'exclusion. Elle est sollicitée pour le développement d'autres formes de logement et doit apporter à la mutation de la société des réponses appropriées par une offre diversifiée. Elle signe alors avec l'Etat un contrat d'objectifs sur cinq ans (1999-2004) où elle s'engage à adapter sa mission en fonction de l'évolution des besoins des clientèles. Les actions d'accompagnement et d'insertion y sont inscrites ainsi que l'accueil des demandeurs d'asile.

La Sonacotra est également sollicitée pour assurer des missions découlant de situations d'urgence : loger les victimes de catastrophe, naturelles ou non. Récemment les inondés de la Somme ou les victimes de l'explosion de l'usine AZDF de Toulouse ont pu être hébergés provisoirement et pris en charge par le personnel de l'entreprise.

Pour s'adapter à cette évolution et coller à la réalité sociale des publics hébergés, la Sonacotra dans son ensemble a mis en place un nouvel accord sur les classifications. Cet accord définit les fonctions et cadre les champs d'action. Il donne du sens aux postes de travail. Cette nouvelle grille des classifications

permet aujourd'hui de développer un travail plus professionnel à plus long terme avec des problématiques et des enjeux plus importants. Elle met en place de nouveaux profils avec des compétences plus appropriées au travail tel qu'il doit être envisagé dans le domaine de l'action sociale. Ceci nécessite en priorité la définition d'un plan de formation qui prend en compte cette nouvelle donne et qui permet aux personnels encadrant d'acquérir les connaissances qui leur manquent pour s'adapter aux nouvelles exigences de leurs fonctions.

1.2.3 La gestion d'hier

Au début de sa création la Sonacotra recourait initialement aux anciens de l'armée pour diriger et administrer les foyers. Ces structures et la population logée ne nécessitaient qu'une simple administration : Tenue des registres des admissions, maintien de l'ordre et encaissement des redevances

Cette gestion est symbolisée par la présence dans les directions des foyers d'anciens militaires retraités de l'armée ayant pour la plupart servi dans les pays du Maghreb. Ils étaient les seuls à connaître les immigrés originaires d'Algérie, de Tunisie, et du Maroc et d'avoir une connaissance de la culture et du mode de vie communautaire des Maghrébins, et Jacques Barou de poursuivre « A l'origine, les gestionnaires pressentis sont plutôt des personnes proches du monde ouvrier : syndicalistes, fonctionnaires détachés de l'inspection du travail. Mais un type d'habitat collectif comme le foyer appelle plutôt une gestion du type caserne. Les militaires de carrière, retraités précoces de l'armée, se montreront des gestionnaires adaptés aux exigences de ce genre de collectivités ».¹⁴

Un homme de service était chargé d'assurer l'entretien courant et les petites réparations techniques. Une ou deux femmes de ménage faisaient le nettoyage des locaux. Aucune compétence spéciale n'était exigée, ni aucun profil précis n'était déterminé.

Trois décennies plus tard l'organisation de l'entreprise a évolué vers les unités de gestion, regroupement de deux ou plusieurs foyers situés dans le même rayon géographique, sous la responsabilité d'un directeur d'unité de gestion, auquel se joignait une équipe de responsables de foyers (AUG : Assistant d'unité de

¹⁴ Barou Jacques « foyers d'hier, résidences sociale de demain », *Ecarts d'identité*, Hiver 2000-2001, pp 19

gestion), Un AEM (Assistant d'Entretien et de Maintenance, et une équipe d'Ouvriers de Maintenance (Anciennement homme de service) La plupart des Directeurs d'Unités de Gestion (56 UG sur le territoire national) étaient issus du personnel de l'entreprise (Anciens directeurs de foyers, adjoints de directeurs de foyers promus DUG) plus quelques recrutements extérieurs.

1.2.3.1 Le directeur d'unité et son équipe

Les tâches principales d'un directeur d'unité de gestion étaient d'assurer le bon fonctionnement de l'UG, la mise en place et le suivi du plan d'action commerciale, c'est à dire la mise en location des chambres disponibles. Il devait aussi surveiller le taux d'occupation et veiller à la coordination de l'équipe et le maintien des bâtiments dans un état de fonctionnement normal.

Les assistants d'unité de gestion étaient recrutés le plus souvent par cooptation, aucun profil spécifique n'était demandé. Il suffisait simplement dans la plupart des cas d'avoir des notions comptables et posséder quelques connaissances juridiques ou budgétaires et être capable de tenir des permanences d'accueil pour les admissions et le recouvrement des redevances. Servir d'interlocuteur direct aux résidents et leurs représentants et faire remonter les informations au directeur de l'unité de gestion, étaient leur seconde mission.

Des cycles de formation interne étaient régulièrement organisés pour donner aux AUG, un aperçu sur les cultures d'origines et la connaissance des populations logées, une initiation aux outils de gestion, informatique, contentieux, dossiers d'aide personnalisée au logement, connaissance de l'entreprise et de sa culture. Ceci afin de faciliter leur adaptation aux fonctions d'Assistants d'Unité de gestion et maintenir un bon climat relationnel avec les résidents et les interlocuteurs externes. En un mot assurer une paix sociale à l'intérieur de l'établissement et une bonne relation de voisinage avec l'environnement immédiat.

1.2.4 L'organisation Aujourd'hui

Depuis 1999, l'organisation territoriale de la Sonacotra est déconcentrée en sept directions régionales subdivisées en directions départementales et agences.

Etant un acteur public, son organisation doit être lisible de l'extérieur et ses acteurs clairement identifiés par les représentants de l'Etat, les autorités territoriales et les élus locaux. La décentralisation des pouvoirs et la

déconcentration des services de l'Etat a une grande influence sur notre travail quotidien. Que l'on soit directeur départemental, directeur d'agence ou responsable de foyer, chacun à son niveau doit être capable de construire des relations partenariales avec les interlocuteurs locaux dans le domaine de l'action sociale et surtout celui du logement des populations démunies et de la lutte contre les exclusions.

1.2.4.1 Le directeur départemental

Il ou elle est l'interlocuteur du Préfet, représentant de l'Etat dans le département, du président du Conseil Général, des directeurs départementaux des services déconcentrés (DDASS, DDTEFP, DDE) pour construire avec eux les actions à mener en faveur des populations en difficulté sociale. Ensemble ils établissent les programmes de travaux à réaliser et les subventions à déterminer. Il est aussi présent dans la réflexion et l'élaboration des schémas départementaux de l'insertion et de l'hébergement, de la gérontologie et celui de l'enfance et des personnes handicapées. Il est le promoteur des orientations de l'entreprise auprès des pouvoirs publics. Il a pour mission de placer la Sonacotra en position d'acteur porteur de solutions en matière de logement social à l'échelon départemental.

1.2.4.2 Le directeur d'agence

Il ou elle est l'interlocuteur approprié des élus locaux des communes du périmètre géographique où sont implantés les foyers de l'agence dont il a la charge et qui relève de sa compétence. Il est l'acteur, qui, avec le concours des sous préfets, des centres communaux de l'action sociale et des services de logement, participe à l'élaboration de la politique locale du logement et de l'insertion. Il est leur partenaire dans la recherche des solutions pour les problématiques d'accompagnement social des publics accueillis dans les établissements de son agence. Il participe également à l'élaboration des programmes des contrats locaux de sécurité, des contrats villes et des programmes de la gestion urbaine de proximité. Il est par sa fonction le moteur avec les autres bailleurs locaux d'une dynamique d'échange et de concertation pour l'accès des résidents des foyers et des résidences sociales aux logements de droit commun et l'acquisition d'une autonomie constructrice d'une démarche

citoyenne. Il a la charge de faire en sorte que les usagers aient accès à tous les dispositifs dédiés à l'accompagnement et l'assistance des personnes en difficulté. Actuellement en tant que directeurs d'agence je me pose la question de la formation et l'aptitude à répondre aux différentes sollicitations des partenaires locaux, des équipes et des résidents.

Je constate qu'il y a une inadéquation entre ce qui est exigé comme compétences et le peu de prérogatives accordées. Par ma fonction je me situe dans la chaîne des responsabilités pénales et civiles, mais je suis absent dans la hiérarchie décisionnelle, car je me trouve en butte aux prérogatives du directeur départemental. Au cours des réunions que j'organise avec mes collègues directeurs d'agences de la région île-de-France, nous constatons que les directeurs départementaux ont une mission de représentation et de développement dans le cadre du principe de la subsidiarité, mais ils empiètent sur nos prérogatives. Ce qui nous confronte au dilemme suivant : nous sommes appelés à répondre de la politique conduite au sein de nos agence en matière de management, de formation, de dépassement budgétaire ou en matière d'impayés et d'occupation comme en matière d'accompagnement social, or nous n'avons pas l'autonomie de décider des actions que nous souhaitons mettre en place et nous sommes soumis à l'arbitrage de notre hiérarchie, si ce n'est à la censure de celle ci, souvent sans aucune concertation et sans justification de sa part. Alors comment peut on exiger de nous de manager nos équipes, si nous n'avons pas les moyens de décider ou d'avoir un avis sur la politique de rémunération, d'augmentation ou de gratification et même sur l'embauche de nos collaborateurs quand nous en avons l'occasion. Nous sommes obligés de diriger des collaborateurs qui dans la plupart des cas nous sont imposés. En matière de responsabilité, nous directeurs d'agences sommes appelés à répondre de toutes les infractions constatées en matière de législation en l'occurrence dans le domaine de la sécurité des biens et des personnes. Nous sommes aujourd'hui et vu l'évolution de l'entreprise, confrontés à une ambiguïté qui brouille les responsabilités et le champ d'autonomie de chaque intervenant. Cette contradiction se traduit par un sentiment de solitude du directeur d'agence qui est aujourd'hui comme nous le constatons entre le marteau et l'enclume. Lors d'une réhabilitation il est chargé de gérer la structure réhabilitée, mais il n'a aucun droit de regard en amont sur le programme, ni sur les financement, ni sur

le produit et sa conception. La gestion des conséquences, des malfaçons et des vices de construction lui incombent ainsi que le mécontentement des résidents. Dans ces conditions l'exercice de la fonction devient contraignant, les directeurs d'agences s'inquiètent de la position qui les met en porte à faux avec leurs équipes qui attendent beaucoup d'eux pour les aider à aplanir les obstacles qu'ils rencontrent.

1.2.4.3 Le Responsable de foyer

Il ou elle est l'interlocuteur des usagers et l'acteur premier dans l'élaboration du diagnostic social et le recensement des besoins. Il participe à l'identification des problématiques de chaque catégorie de personne. Ces problématiques doivent être exprimées dans le projet d'établissement dont il doit développer les axes et les orientations. Il participe à son niveau à la recherche de réponses tant en matière d'action à mener qu'en matière de financement à trouver.

1.2.5 L'influence de l'organisation de l'entreprise sur les métiers

Notre mission de contribuer à l'effort de lutte contre l'exclusion de ces publics en assurant un accompagnement adapté à leurs besoins, elle offre une déclinaison sociale forte au travail qui doit être effectué auprès de ces populations. Travail qui s'appuie sur les politiques sociales mises en place par l'Etat dans son rôle de garant de la cohésion sociale. La nouvelle organisation administrative de l'entreprise constitue un tournant dans son histoire. Elle met en application le principe de la déconcentration des centres de décision et donne une nouvelle orientation à l'exercice des fonctions attribuées à chaque acteur. Elle entraîne une nouvelle conception du métier au sein des foyers de travailleurs migrants et exige des compétences variées dans le domaine du logement des travailleurs migrants d'une part et le logement des publics démunis d'autre part.

Elle réoriente la lutte contre l'exclusion et l'accompagnement social individualisé vers un champ plus vaste et plus complexe tel que celui de l'action sociale. Aujourd'hui loger ne suffit plus, il faut prendre la personne dans sa globalité, c'est à dire prendre en compte sa problématique, sa place au sein de la société, sa trajectoire de vie et aussi ses souhaits et ses attentes. En la plaçant au cœur de l'action qui la concerne, on l'associe à la prise en charge en recherchant

« son consentement éclairé ». ¹⁵ Il faut aussi penser à une ouverture des foyers sur l'environnement afin de déterminer les actions à mener avec les partenaires, les acteurs associatifs et les acteurs de l'action sociale et développer une complémentarité et une continuité dans l'action. Il faut enfin rendre le bénéfice de l'aide sociale plus lisible pour les usagers. En tout état de cause la réorganisation de l'entreprise introduit une remise en question des pratiques telles qu'elles ont eu lieu jusqu'à présent.

Elle a le mérite d'afficher une volonté de changement et de restructuration pour clarifier les fonctions de chacun, au niveau où il se trouve dans la hiérarchie décisionnelle. Elle a aussi l'avantage d'adapter les compétences de chacun en fonction des acteurs institutionnels pour une meilleure application du principe de subsidiarité. Chaque acteur doit alors questionner ses pratiques et analyser son mode de fonctionnement afin de s'adapter aux nouvelles exigences d'un travail partenarial.

Outre le principe de subsidiarité, la restructuration de l'entreprise montre l'influence sur le devenir des métiers au sein de Sonacotra car elle introduit une nouvelle conception du travail. Du rôle d'exécutants dans lequel les responsables de foyer ont été cantonnés jusqu'à aujourd'hui, la direction voudrait qu'ils deviennent acteurs et force de proposition, en s'inscrivant dans un nouveau schéma complexe et peu lisible pour les personnes non averties, tel celui de l'organisation administrative de l'Etat, la décentralisation des pouvoirs et la déconcentration des services avec leur cortège de partage des compétences entre l'Etat, les Régions, les collectivités territoriales et les communes. Cette évolution demande une parfaite connaissance des politiques sociales et l'étendue de leur mise en œuvre. Cela demande aussi une maîtrise des dispositifs dédiés aux publics démunis, sans oublier la réglementation propre à l'immigration et la place des travailleurs immigrés dans ces dispositifs.

D'autant plus qu'à l'heure actuelle les pouvoirs publics prônent l'inscription de ces derniers dans les dispositifs de droit commun. L'hétérogénéité des publics logés dans les structures Sonacotra rend le travail complexes et difficile à déchiffrer. Cela engendre un sentiment d'impuissance et de solitude lorsque l'on

¹⁵ Loi de lutte contre les exclusions du 29 juillet 1998

n'a pas la formation et l'expertise pour y faire face. L'autonomie dans l'action et la prise d'initiative fait peur à la plupart des responsables des foyers tant elle sous-entend une éventuelle sanction en cas d'échec ou de dysfonctionnement. Si l'incertitude et les interrogations que cette évolution suscite ne trouvent pas de réponses, une résistance au changement pourrait alors en résulter. C'est mon rôle de directeur d'agence d'animer l'équipe et de coordonner ses actions et faciliter le travail au quotidien et éviter les écueils autant que faire se peut.

1.3 LES FOYERS

Dans les années 70, les foyers furent le théâtre d'un affrontement entre gestionnaires et résidents dans un conflit qui dura des années et qui fut le point de départ de l'exploitation politique et médiatique de l'immigration, comme le souligne Jacques Barou, « l'intervention dans le conflit de nombreux acteurs politiques lui donne une dimension qui n'a plus rien à voir avec les revendications initiales des résidents. Il devient le prétexte à un procès désordonné du passé colonial, de l'exploitation capitaliste, du racisme etc». ¹⁶

Au sein des foyers Sonacotra de la région Île de France, le conflit qui opposa les résidents à la direction, était l'occasion pour ces derniers de dénoncer l'augmentation des redevances, le mode de gestion qui leur rappelait une gestion colonialiste.

1.3.1 Structure de logement provisoire

Depuis 1956, Les foyers sont construits un peu partout sur le territoire français et sont gérés par des organismes comme l'AFTAM, L'ADEF, La SOUNDIATA et L'ASSOTRAF, mais la Sonacotra est propriétaire de la majorité des foyers et logent environ 70.000 résidents sur une population de 140.000 résidents. A l'origine, ces structures étaient destinées à loger provisoirement les travailleurs migrants, venus travailler et économiser un pécule, pour le réinvestir dans un projet de retour dans le pays d'origine. Ils étaient de simples lieux de sommeil, et ne servaient qu'à cette fin. Les travailleurs y rentraient le soir après une journée de travail à l'usine ou sur le chantier. Ce mode d'habitat fut alors conçu dans un souci de loger le plus grand nombre de personnes. La préfecture de la

Seine, demanda à ce que les chambres de 8m² fussent coupées en deux. Des cloisons en bois furent montées et la superficie ramenée à 4m². La plupart des foyers de 4,5m² bénéficiaient alors du soutien du FAS (Fond d'Action Sociale pour les travailleurs immigrés et leurs familles), créé en 1959, par le traité de Constantine, pour conduire la politique d'aide aux travailleurs immigrés et leurs familles. Les résidents bénéficient d'une aide transitoire au logement, pour le paiement des redevances. Jusqu'à ce que les bailleurs et les gestionnaires fassent les travaux d'amélioration et d'aménagement des conditions de vie pour le conventionnement à l'APL (Aide Personnalisée au Logement)

1.3.2 Les foyers lieux de vie

La crise économique, conjuguée au phénomène d'installation durable, de ces personnes a transformé les projets de retour au fil des années, à une réalité inaccessible pour la plupart. Encouragés en cela ou découragés par une politique des Etats d'origine qui n'ont jamais manifesté le souhait dans un projet économique la volonté de les voir rentrer définitivement au pays. Ces travailleurs se fixèrent dans les foyers qui devinrent des lieux de vie où des repères socioculturels se sont construits en renforçant des liens communautaires les conduisant à se retrouver en marge de la société. L'éloignement des foyers, des centres urbains et leurs situations géographiques souvent excentrée sont des facteurs de repli et de fermeture. Ainsi ces structures deviennent des endroits de cohabitation avec la société d'accueil plutôt que des endroits à partir desquels un parcours d'intégration peut être envisagé. Cette cohabitation « est la situation d'une part des immigrés primo arrivants n'ayant pas pu ou voulu s'adapter à la société d'accueil, et d'autres part des immigrés plus anciens refusant l'insertion, faisant l'objet d'un rejet, dont les relations avec la population locale se réduisent au contacts publics obligés ». ¹⁷

L'ensemble de ces facteurs a renforcé chez l'immigré le sentiment d'être l'étranger que l'on n'a pas souhaité voir s'installer en France. La connexion de ce sentiment avec celui d'une trajectoire migratoire - puisque la personne est

¹⁶ Barou Jacques «Foyers d'hier, résidences sociales de demain », *Ecartis d'identité*, Hiver 2000-2001, pp 19

¹⁷ Khellil Mohand, op.cit. p-71

toujours en exil- crée chez le résident l'envie de n'appartenir à aucune société : émigré : société d'origine et immigrée : société d'accueil ou aux deux à la fois. Il demeure partagé entre le désir de repartir et celui de demeurer. Le choix étant difficile à faire ou plutôt à assumer, il préfère rester dans l'entre deux et demeurer « l'éternels absent »¹⁸ A ce titre les foyers représentent le lieu idéal pour ce va et vient. Il est à la fois le pied à terre qui permet de garder les liens avec la France et le lieu provisoire qui maintien l'objectif du retour présent à l'esprit. Lorsqu'il est physiquement en France, il n'a de hâte que de repartir et quand il est au pays, il ne pense qu'à revenir en France.

Ce mode de vie est consolidé par la conception des foyers et leur vocation de logement provisoire, l'État français et les États d'origine y ont tout mis en place pour faire en sorte que les liens culturels demeurent maintenus avec la société d'origine et favoriser un éventuel retour au pays, allant jusqu'à la création et le financement des lieux de culte dans les foyers.

L'absence des lieux de culte sur le territoire des communes, attire de plus en plus des personnes extérieures aux foyers qui viennent accomplir leurs devoirs religieux dans les salles mise à la disposition des résidents, et les transforment de gré ou de force en salle de prière de quartier. La stigmatisation des foyers les a étiqueté comme des lieux de prosélytisme et de propagation de l'intégrisme fanatique et religieux.

La volonté affichée par le gouvernement actuel et les initiatives du ministre de l'intérieur Nicolas Sarkozy pour organiser l'Islam en France et en faire une religion pratiquée au grand jour ainsi la mise en place du Conseil Français du Culte Musulman (CFCM), concrétise cette initiative et contribue sinon à l'intégration de la « communauté »¹⁹ immigrée, du moins lui donner la possibilité de sortir de l'engrenage infernal de l'isolement communautaire.

Emboitant le pas au ministre de l'intérieur et sous la pression de certains élus locaux et des associations, les municipalités des Ulis et de Massy étudient actuellement le projet d'accorder aux habitants issus de la communauté

¹⁸ Sayad Abdelamlek, *la double absence, de l'illusion de l'émigré aux désillusions de l'immigré*, Paris, Seuil, octobre 1999, p-3

¹⁹ Boubeker Ahmed, sociologue, explique dans une interview au *Nouvel Observateur* n° 2015, juin 2003 que Communauté : « Groupes de personnes parlant la même langue, partageant la même foi et la même culture qui s'organise naturellement. »

musulmane l'autorisation de construire un lieu de prière et intégrer ainsi la pratique culturelle dans la vie du citoyen.

En tant que directeur d'agence et soucieux de la cohésion sociale dans les foyers de l'agence, je me suis intéressé à ces deux initiatives pour aider à leur réalisation. Cela me permettra de reprendre l'usage des salles réservées à la prière et les destiner à d'autres animations ou projets pour la totalité des résidents et sortir la pratique de l'islam, que certains qualifient à tort ou à raison de « l'Islam des caves et des sous-sols » des foyers et relativiser la perception négative, que les salles des foyers ont engendré depuis des décennies.

Un travail partenarial avec les associations représentatives et les élus des deux communes est engagé pour étudier les modalités d'acquisition des terrains et examiner la question des financements.

1.3.3 Évolution du logement

Le plan quinquennal signé entre l'Etat et les gestionnaires des foyers en 1998, et piloté par la CILPI, a pour objectif de créer des nouvelles structures ex-nihilo ou la transformation du parc des foyers en résidences sociales, avec une dérogation de maintien dans les lieux pour les personnes déjà présentes dans les foyers.

Les résidences sociales constituent dans notre activité, un changement dans la mesure où il faut adapter l'action sociale et l'accompagnement qu'elle exige aux besoins de nos résidents.

Les résidences sociales, nouvel outil de lutte contre l'exclusion, obéissent à des règles de gestion et d'administration qui leur sont propres, et différentes de celles des foyers traditionnels.

Ces nouvelles structures de logement social accueillent un nouveau profil de résidents. Alors que la résidence service FTM (Foyers de Travailleurs Migrants) est réservée dans sa presque totalité aux personnes seules. La résidence sociale, s'ouvre aux couples et aux familles monoparentales disposant de ressources modestes. Elles sont destinées à des personnes en situation trop précaire, pour espérer trouver un logement dans le parc social habituel. Le principe de la résidence sociale est de superposer au logement un programme d'accompagnement destiné à favoriser l'insertion et donc l'accès à un logement pérenne. La durée de séjour est de six mois renouvelable.

Le plan quinquennal figurant dans le contrat d'objectifs signé entre la Sonacotra et l'Etat pour la période 1999-2006, précise que tous les foyers de travailleurs

migrants seront transformés en résidences sociales. Jean Paul Devinah, directeur adjoint du Fond d'Action sociale²⁰, donne les grandes orientations de ces transformations « La volonté de transformer progressivement ces foyers en résidences sociales marque le souhait d'inscrire ces établissements dans un parcours de normalisation vers le logement social, offrant pour les immigrés âgés la possibilité de continuer à y vivre dans les conditions décentes de vie en permettant aux résidents d'être bien solvabilisés par l'aide personnalisée au logement et de bénéficier de projets d'accompagnement social adaptés à leurs besoins et à cette nouvelle réalité sociale de maintien d'un public vieillissant au côté de nombreux publics hébergés temporairement.

Cette transformation du statut des établissements foyers doit s'accompagner d'un effort accru des organismes gestionnaires pour la formation de leur personnel à cette nouvelle donne socio-économique de la mise en place d'un projet social par établissement - foyer dans les dispositifs locaux (Contrat-Ville, PDALPD, PLH, commission interministérielle d'Attribution) et d'une plus forte participation des résidents à leur projet et cadre de vie ». ²¹

Pour répondre à la demande nationale, la Sonacotra assure désormais l'accueil et l'hébergement des demandeurs d'asile, qui devient depuis 1999, une activité à part entière dans notre entreprise. Elle compte aujourd'hui 23 centres d'Accueil pour demandeurs d'Asile (CADA.) Ces centres permettent de répondre à la situation d'urgence de populations qui arrivent en France sans aucun statut et le

²⁰ FASTIF : Fond d'Action Sociale pour les Travailleurs Immigrés et leurs Familles, Lors de l'examen de la proposition de la loi relative aux discriminations, le sénat a adopté à l'unanimité dans sa séance du 9 janvier 2001 un amendement proposé par Elisabeth Guigou, ministre de l'Emploi et de la solidarité, qui a pour objet le changement du nom du Fond d'Action Sociale pour les Travailleurs Immigrés et Leurs Familles (FASTIF) qui devient Fond d'Action et de soutien pour l'intégration et la lutte contre les discriminations (FASILD). Le champ d'intervention du FASTIF est ainsi précisé et étendue aux populations issues de l'immigration. Le statut du FASTIF est actuellement fixé par l'article L.7678-2 du code de la sécurité sociale qui définit le champs d'intervention du fond et de son mode de fonctionnement.

²¹ Entretien avec Jean Paul le Devinah, directeur adjoint au fond d'Action Sociale (FAS), « Opérer une réorientation radicale », propos recueillis par Jacques Dupoyet et Abdellatif Chaouite, *Ecartis d'identité* n°94, Hiver 2000-2001, pp21-23

plus souvent très démunies. Ces centres sont gérés sur la base de conventions signées avec les Directions Départementales des Affaires Sanitaires et Sociales, et l'association France Terre d'Asile, chargée de la coordination du dispositif national d'accueil des demandeurs d'asile. Ces structures garantissent aux demandeurs d'asile un logement provisoire, un suivi médical, un accompagnement social pendant tout le temps que dure l'examen de leur dossier par l'office de Protection des réfugiés et Apatrides (OFPRA)

Dans le cadre du développement de cette activité, je participe aux discussions d'un projet d'ouverture d'un Centre d'Accueil de Demandeurs d'Asile au sein du foyer d'Etampes avec les autorités locales de la ville. Ce nouveau CADA, accueillera entre 50 et 60 personnes, et sera dirigé par un directeur dont le profil sera celui d'un directeur d'établissement social et médico-social.

Le débat qui s'instaure autour de la réglementation de l'accueil des demandeurs d'asile au sein de la communauté européenne et la volonté d'une charte commune va instaurer de nouvelles règles d'accueil et de contrôle des flux migratoires en Europe.

1.4 L'AGENCE DE MASSY

L'agence de Massy que je dirige, se compose de six établissements au sein de l'entreprise Sonacotra. Son rayon géographique couvre le secteur de Massy Palaiseau, les Ulis, Arpajon, Etampes et Dourdan. Nous accueillons dans nos établissements un public de travailleurs immigrés en majorité primo-arrivants originaires d'Afrique du nord (56%.) La population originaire d'Afrique noire (sud Sahara) est en constante augmentation et représente 17 % de la population de l'agence. La population française métropolitaine (20 %) est en légère augmentation par rapport aux années précédentes. J'ai la responsabilité de sept responsables d'établissements, un responsable d'entretien et de maintenance, six ouvriers de maintenance, quatre agents de cafétérie, une secrétaire et un agent de surveillance.

1.4.1 L'équipe de l'agence

Les responsables des établissements de l'agence ont été embauchés, il y a une quinzaine d'années. Au moment de leur recrutement, le profil demandé était celui d'un responsable ayant des aptitudes relationnelles pour tenir des

permanences d'accueil et d'encaissement des redevances. Des formations internes les préparaient à mieux comprendre la culture de l'entreprise et acquérir une connaissance du public accueilli. La formation de ces collaborateurs, qui ont tous appris leur métier sur le tas varie en fonction du parcours scolaire de chacun, des études secondaires allant jusqu'au baccalauréat, pour certains et des études supérieures pour d'autres.

1.4.2 Les responsables des foyers

Les responsables des foyers assurent la gestion courante de l'établissement : Accueil des nouveaux arrivants, recouvrement des redevances, solvabilisation des résidents débiteurs, le suivi de l'entretien quotidien de l'établissement par l'entreprise de nettoyage. La constitution des dossiers d'aide personnalisée au logement pour les résidents à faibles ressources et le suivi des dossiers contentieux font partie de leurs prérogatives, ils doivent également suivre les travaux réalisés par les entreprises extérieures, et veiller à la sécurité des biens et des personnes. Le rôle du responsable d'établissement est un rôle de gestionnaire où la vigilance est une exigence.

1.4.3 Les ouvriers de maintenance

L'équipe de maintenance est composée de six ouvriers, ils interviennent sous la responsabilité du responsable d'entretien et de maintenance. Leur travail consiste à effectuer les petites réparations techniques et à contrôler les différents organes de sécurité.

Leur formation dans le domaine de la maintenance reste au niveau de petits travaux qui ne réclament pas une grande qualification. Pour les travaux plus pointus, nous faisons appel aux entreprises extérieures.

1.4.4 Les agents de cafétérias

Dans les foyers de l'agence des cafétérias ont été ouvertes. Elles sont des espaces d'animation et d'échange où les résidents peuvent venir prendre un café, un thé, une boisson froide et jouer une partie de carte ou, regarder la télévision pour s'informer des nouvelles du pays. On peut également y trouver les produits de première nécessité, telle une baguette de pain, un paquet de café ou de sucre, une bouteille d'huile ou une boîte de conserve. Ces services sont

offerts aux résidents pour leur éviter les contraintes des achats de dernière minute. Pour l'animation de ces espaces services, des personnes en contrat emploi solidarité ont été embauchées, titularisés au terme de leurs conventions. Ils n'ont bénéficié d'aucune formation, ni d'aucun accompagnement en matière de prestations de services, et demeurent la catégorie du personnel la plus mal lotie en matière de qualification.

1.4.5 L'agent de surveillance

Un agent de surveillance fait également partie de l'équipe. Il intervient la nuit en fonction des problèmes que rencontrent ponctuellement les établissements. Il a pour mission de sécuriser les résidents. Son rôle est plutôt dissuasif et préventif, il se borne à une simple alerte et faire intervenir les forces de l'ordre en cas d'incident grave, les pompiers ou un médecin le cas échéant, lorsqu'une personne malade ou autre en manifeste le besoin.

1.5 TYPOLOGIE DES FOYERS DE L'AGENCE :

1.5.1 Massy Ampère

Le foyer de Massy Ampère a été mis en service en 1969. Il accueillait au départ 600 résidents. Après une réhabilitation en 1994 sa capacité fut réduite à 411 résidents. Aujourd'hui ce foyer propose des chambres individuelles allant de 9 m² à 24 m². La moyenne d'âge y est assez élevée, 60 ans environ, 61% ont entre 55 et 79 ans.

1.5.2 Massy Victor Basch

Le foyer de Massy Victor Basch a été ouvert à peu près à la même époque que celui de Massy ampère. D'une capacité de 311 chambres, il accueille une population en majorité maghrébine primo-arrivants. La moyenne d'âge y est de 65 ans environ.

1.5.3 Les Ulis

Le foyer des Ulis, ouvert en 1972 est d'une capacité de 327 lits. Il accueille une population très variée et différente de celle accueillie dans les autres foyers. On y rencontre différentes catégories de résidents : salariés, retraités, chômeurs de

longue durée, bénéficiaires du RMI. Le taux de rotation des entrées et des sorties de ce foyer a modifié considérablement le profil des personnes accueillies depuis les cinq dernières années. Actuellement les personnes accueillies rencontrent davantage de difficultés sociales. La plupart souffrent d'alcoolisme, de pathologies graves (diabète, cancer) et de difficultés psychologiques. Au cours de l'année 2003 nous avons eu à déplorer plusieurs tentatives de suicides, des décès dus à des pathologies graves (cancer, VIH, Alcool)

1.5.4 Arpajon

Le foyer d'Arpajon a été mis en service en 1972. Il a une capacité d'accueil de 288 lits. La répartition ethnique y est variée : Maghrébins primo arrivants, Turcs, Portugais et surtout population africaine subsaharienne (Mali, Sénégal, et Mauritanie.) La moyenne d'âge y est moins élevée que dans les autres établissements.

1.5.5 Etampes

Le foyer d'Etampes a été mis en service en 1972. Il a une capacité d'accueil de 235 lits. Jusqu'à la fin des années quatre vingt, la plupart des résidents étaient d'origine immigrée primo arrivants. Peu à peu ce public a laissé place à un public français de naissance, qui représente aujourd'hui autour de 50%. Le profil du public de ce foyer se répartit comme suit : salariés 35%, chômeurs 18%, RMI 25%. Les difficultés sociales que rencontrent ces personnes s'exprime par la souffrance psychologique, l'alcoolisme, des pathologies graves comme le diabète ou le cancer. Cet établissement à lui seul illustre la mutation du public et l'évolution nécessaire des structures accueillantes, ainsi que des profils professionnels des acteurs Sonacotra. Pour illustrer les difficultés de la population accueillie dans ce foyer, je citerai deux exemples qui illustrent à mes yeux la nécessité sinon l'obligation d'avoir une stratégie patrimoniale adaptée et une politique de formation répondant à cette mutation. Tant au niveau de la gestion, que de l'accompagnement sanitaire et social, de la maintenance et de la conduite des projets, de celui de la sécurité.

Le premier exemple est celui de l'incendie du 11 mars 2002, qui a fait un mort et qui a détruit une unité de vie de 4 chambres, le deuxième est celui de l'incendie qui s'est produit le 26 décembre 2002, et qui a détruit une unité de vie de 18

chambres, ces deux incendies s'ils sont similaires pour les dégâts et la perte sur exploitation, ils n'ont pas la même origine. Le premier est dû à un la pathologie d'alcoolisme de la personne qui en était à l'origine et qui y a perdu la vie. Le deuxième est dû à un acte de vandalisme d'éléments extérieurs. Une réflexion et des actions appropriées sur le peuplement sont nécessaires si nous voulons sortir cet établissement de la marginalité dont souffrent les résidents.

1.5.6 Dourdan

Le foyer de Dourdan fut repris par notre entreprise en 1997. A l'époque il hébergeait 139 résidents. Il n'en héberge aujourd'hui que 38, car le projet de reprise stipulait la transformation de ce foyer en résidence sociale. Il y a eu donc gel des admissions. Sa réhabilitation s'achèvera en septembre 2003 et aboutira à une résidence sociale de 83 logements de type T1, T1 Bis, T1 Prime, T2 et des studios. Outre les 38 résidents restant, elle accueillera des familles monoparentales et des couples sans enfants. L'ensemble des foyers de l'agence est conventionné à l'aide personnalisée au logement. Une commission d'attribution est constituée avec les partenaires (CCAS, CDAS/PMI, OCIL91) pour examiner les demandes de logement et décider des attributions, comme le stipule le projet social de la résidence.

L'accompagnement social sera confié à un opérateur extérieur (Cultures et Libertés) une fois que les financements du poste du travailleur social auront été accordés. Pour faciliter l'accès de nos résidents au parc des logements de droit commun, nous envisageons un travail de partenariat et d'échange avec la société HLM la SOVAL, une fois que la deuxième tranche des travaux achevée.

1.6 Analyse des profils des publics accueillis

Les statistiques de 2002 font apparaître un vieillissement important de la population accueillie, surtout les travailleurs immigrés arrivés en France dans les années soixante. Ils représentent 15,86 % de l'ensemble, les bénéficiaires du RMI représentent 12,36 %, les chômeurs de longue durée 16,90 %. Sous le triple effet de la crise, du vieillissement de la clientèle et de la mise en service des résidences sociales, la proportion des clients salariés décroît régulièrement. Désormais, la part des personnes pensionnées au titre de la retraite, des minima sociaux ou du chômage, représente presque la moitié de la population hébergée

dans les établissements de l'agence. Outre les personnes en difficulté, nous accueillons, surtout dans les résidences sociales des familles monoparentales et des couples sans enfants. Depuis la mise en place des dispositifs d'hébergement d'urgence nos foyers se sont ouverts aux jeunes en difficultés ou en décohabitation. Les réfugiés politiques et les demandeurs d'asile font également partie des personnes que nous hébergeons dans nos structures.

Répartition du public par nationalité

Nationalités	Massy Ampère	Massy Basch	Les Ulis	Arpajon	Etampes	Dourdan	Total Agence	%
Algérie	228	155	81	55	23	2	544	35%
Tunisie	85	30	6	2	2	1	126	8,03%
Maroc	27	34	41	68	32	1	203	12,93%
Afrique	31	32	71	89	36	15	274	17,46%
Europe	37	52	116	65	121	25	416	26,49%
Asie	1	3			3		7	0,44%

Statistiques internes 2002

Répartition du public par catégorie et par établissement

	Massy Ampères	Massy Basch	Les Ulis	Arpajon	Etampes	Dourdan	Total
Salariés	156	176	192	108	98	26	756
Chômeurs	106	52	39	53	35	5	290
RMI	30	28	52	39	53	10	212
Stagiaires			19		8	1	28
Retraités	89	46	13	61	15	1	225
Pensionnés	16	6		15	8	2	47
Etudiants	12			3			15

Statistiques internes 2002

La répartition par catégorie sociale montre que la catégorie des inactifs représente la moitié de la population totale. Les foyers de l'agence accueillent une population africaine subsaharienne importante soit 17%. Cette population originaire principalement du Sénégal et du Mali est d'origine rurale.

La vie communautaire reste très présente pour les résidents, car le foyer constitue le lieu de regroupement villageois où l'individu trouve soutien, réconfort et hospitalité, surtout les nouveaux candidats à l'immigration. C'est au sein de la communauté qu'il fait son apprentissage à l'adaptation à la vie d'immigré et la vie de citoyen. C'est la communauté qui se charge de son hébergement, l'informe sur les conditions de l'emploi, et l'oriente vers de futurs employeurs, l'aide à effectuer les premières démarches à la mairie et à la préfecture, et l'initie même aux règles des transports.

Cette organisation occasionne une sur-occupation des chambres, elle double et parfois même triple le nombre des occupants. Elle dérange et exaspère les membres des autres communautés, maghrébines en l'occurrence, Christian Poirot explique dans son livre « Familles africaines en France » le rôle que joue le foyer dans la vie du travailleur africain. Il est à la fois « le foyer-sésame joue le rôle de lieu de « regroupement par origine ethnique, le foyer village est le lieu de la ré-appropriation de l'identité culturelle et le foyer-annexe est le lieu de l'accompagnement social pour les travailleurs africains isolés comme pour beaucoup qui optent pour le regroupement familial, il représente un point d'attache sécurisant ». ²² Beaucoup de résidents africains ayant quitté le foyer continuent à y revenir régulièrement pour rendre visite à un frère, un ami et quérir des nouvelles de la famille ou trouver un émissaire à qui on confie une lettre, une cassette ou un mandat pour la famille.

Cette volonté de garder les liens avec la communauté peut être interprétée comme un refus d'intégration par les Africains, mais elle exprime en réalité un profond attachement à la culture, aux traditions et aux modes de vie africains. C'est l'attachement à une identité sans laquelle l'individu africain n'est rien et cette identité ne peut avoir son sens qu'à travers les autres membres de la communauté.

Il faut préciser aussi que depuis quelques années les autorités des communes opposent un refus systématique aux demandes de logement déposées par certains résidents des foyers, surtout quand ils sont originaires d'Afrique subsaharienne. Ce blocage d'accès aux logements sociaux incite plusieurs

²² Poirot Christian, *Familles africaines en France*, Paris, l'Harmattan, 1996, p150 - 151

résidents à regrouper leurs familles dans les foyers espérant ainsi forcer l'octroi d'un logement familial.

J'observe au foyer des Ulis la présence de quelques familles africaines dans les chambres dont la superficie est de 7,5m². Ces familles de 4 à 5 personnes parmi lesquelles des enfants en bas âge, ne facilite pas le travail du responsable et accroît la difficulté des foyers à jouer leur rôle de régulateur social.

2 LES MUTATIONS INELUCTABLES

2.1 Mutation des publics

Comme je viens de le décrire, depuis quelques années, le profil du public que nous accueillons se diversifie et à tendance à être de plus en plus démunis, fragilisés et parfois même en rupture avec la société. Ce public a perdu pied et a besoin d'un accompagnement et d'une aide à reprendre un nouveau départ dans la vie « dans le respect de sa dignité, de son intégrité, de sa vie privée, de son intimité et de sa sécurité ». ²³

La diversité des publics accentue le degré de difficulté du travail que les équipes accomplissent, et l'inquiétude qu'elle engendre.

2.1.1 Difficultés inhérentes à la mutation des publics et les réponses

Depuis quelques années, lorsque l'on parle de l'exclusion, on indique souvent par ce vocable les personnes qui sont en rupture avec la société, soit par le logement, l'emploi ou la santé. On les désigne par le mot « exclus » ce qui signifie qu'ils sont plus touchés par la précarité car le « concept d'exclusion est passé dans le langage courant englobant à la fois la pauvreté, le chômage et l'affaiblissement des liens sociaux ». ²⁴ ils se retrouvent en situation de rejet et de marginalisation irréversible, sans espoir de retour à la normale. Ils se situent en marge des administrations et des acteurs de l'action sociale, ils sont sans statut, sans autonomie. Leur exclusion se caractérise par la pluralité des

²³ Art.L1-116 *Code de l'Action Sociale et des Familles*

²⁴ Gilles Lemarque, *L'exclusion*, Paris, PUF, 2^e édition, 1998

handicaps qu'ils vivent. Parmi nos résidents, nous avons un nombre important de personnes qui souffrent de cette situation.

Néanmoins, par notre travail, nous constituons l'un des liens qui maintiennent ces publics en contact avec la société et nous devons œuvrer selon les dispositifs mis en place, pour leur assurer le soutien nécessaire à leur autonomie, tant par le logement que par le travail ou la formation. Ils font émerger plusieurs difficultés auxquelles nous avons à faire face. En tant que directeur je dois prendre en compte ces difficultés que les responsables font émerger et m'appuyer sur eux pour élaborer les actions à mener.

2.1.2 Le Vieillissement et la question des retraités

Le vieillissement des immigrés résidents en foyer est une problématique à laquelle il faut trouver des solutions urgentes. La plupart des résidents sont arrivés dans les foyers il y a trente ou quarante ans. Ils sont aujourd'hui âgés de 55 à 60 ans et touchent une retraite allant de 560 à 700 euros. Ils affrontent la maladie et le handicap de la vieillesse, seuls, loin de la famille et des enfants. Comment faire pour assumer cette vie de retraité faite de dépendance, de maladie et de va et vient entre le pays et la France. ? La plupart des personnes immigrées retraitées ont fait le choix de maintenir leur séjour en France tout en effectuant des allers –retours avec le pays.

2.1.2.1 Adaptation des locaux

La nécessité d'adapter les unités de vie pour les personnes âgées, pour prendre en compte leur dépendance, favoriser leur autonomie et améliorer les conditions de leur maintien dans les lieux, devient un impératif institutionnel.

La mise en oeuvre de l'aide à domicile et portage des repas, par exemple, peut leur assurer une alimentation plus équilibrée. Leur inscription dans les dispositifs dédiés à ce public comme l'Aide Personnalisée à l'Autonomie, leur intégration dans les comités locaux d'information et de concertation (C.L.I.C) ainsi que leur inscription dans les schémas départementaux de gérontologie complète ces dispositifs. La prise en charge des personnes dépendantes ne peut se réaliser qu'en partenariat avec la Caisse Régionale d'Assurance Maladie d'Ile-de-France et l'Association des Paralysés de France, pour leur expertise et leur aide dans

les projets d'adaptation et d'aménagement des unités de vie pour les personnes âgées et à mobilité réduite.

La plupart des personnes âgées issues de l'immigration, ne souhaitent pas aller vivre dans une maison de retraite et ne s'imaginent pas finir leur vie ailleurs qu'au foyer, si ce n'est dans le pays d'origine, au sein de la famille. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, et malgré la volonté de rester au foyer en dépit du vieillissement, aucun ne souhaite « sacraliser la terre de France en terre de sépulture ». ²⁵

Le vieillissement, induit une dépendance des personnes âgées, réduit leur autonomie et les met en situation d'isolement et de précarité sociale. La décision de demeurer sur le territoire français, malgré le statut de retraité qui en principe devrait permettre le retour au pays «à un vieillissement précoce lié à des conditions de vie précaires (mauvaise nutrition), à la situation d'exil en elle-même et aux souffrances psychologiques qu'elle induit ». ²⁶ L'isolement des retraités maghrébins aurait été moins visible, s'ils étaient restés au pays, ils auraient bénéficié du statut d'anciens, dû à leur expérience, et d'une prise en charge familiale plus appropriée à leur état qu'en France puisque « l'avancée en âge et les pertes d'autonomie successives rendent l'isolement du migrant célibataire plus vulnérable d'autant plus problématique que la politique gérontologique est basée actuellement en France sur le maintien à domicile qui est axée sur une prise en charge globale, s'articulant autour de l'intervention de professionnels intervenant au domicile de la famille souvent aidant principal pivot de l'organisation du maintien à domicile. Cette option n'est pas adaptée à la population vivant au foyer ». ²⁷

Toujours est-il que les travailleurs immigrés vivants en foyer, se trouvent aujourd'hui seuls face à leur trajectoire de vie, laquelle jalonnée de sacrifices, d'abnégation, de souffrance affective et psychologique, qui révèle un choix de vie douloureux, mais assumé avec courage et résignation.

²⁵ Noiriél Gérard, « Petite histoire de l'intégration à la Française », *Manière de voir* 62, *Histoire(s) d'immigration*, 2002, mars-avril, pp. 30-34.

²⁶ Pernet Jean-Marie « Quelle aide à domicile possible pour les migrants vieillissants », *Ecart(s) d'identité*, N°94, Hiver 2000-2001, pp28-31

²⁷ op.cité pp 19-23

Courage parce qu'ils se plaignent rarement de leur situation, et résignation parce qu'ils acceptent leur vie en essayant de lui donner un sens : celui d'avoir donné un statut social aux enfants restés au pays. Quand ils parlent de leurs enfants, ils sont fiers de dire que l'un est médecin, l'autre est professeur, que la fille est avocate ou institutrice, que les petits enfants vivent dans une maison construite grâce aux économies réalisées par le travail en France.

La difficulté d'accès aux soins est aussi évoquée et renforce l'isolement et le manque d'information dont ils souffrent, vu qu'ils ne disposent pas de moyens financiers importants. Leurs pensions de retraite calculées sur « des salaires soumis à cotisations faibles dues au manque de qualification, reconstitution incomplète de carrières, absence fréquente de retraites complémentaires ». ²⁸

Tous ceci nous amène à nous poser la question de la prise en charge de la dépendance de plus en plus grande d'une partie de nos résidents qui va s'accroissant dans les années à venir.

2.1.2.2 La question de la mort

Le retour à la religion pour l'immigré fait partie du cycle de la vie dans la société musulmane. Elle est aussi la béquille pour garder la dignité face à la douleur, le baume au cœur pour celui qui a le sentiment d'être abandonné, ignoré en terre étrangère. La peur de mourir seul dans une chambre de 7 m² hante les esprits, comme le dit clairement un résident : « *Je suis vieux, je ne peux pas sortir tous les jours, je ne veux pas que l'on me découvre mort, comme mon voisin après trois ou quatre jours. Il a crevé seul et personne ne s'en est aperçu* ». ²⁹ Cette inquiétude qui les hante vire presque à l'obsession lorsqu'ils parlent aussi du rapatriement de la dépouille au pays. Qui va s'en occuper ? Qui va prendre en charge les frais de rapatriement, qui sont très élevés ? Est-ce que la famille va prendre la peine de s'occuper de cela ? Toutes ces interrogations font désormais partie du bilan existentiel des travailleurs immigrés vieillissants pour qui la question de la mort et de la fin de leur trajectoire de vie est une préoccupation qu'il faut prendre en compte.

²⁸ op.cit. pp 19-23

²⁹ entretien avec un résident du foyer de Massy Basch

Pour respecter cette volonté et faciliter le rapatriement en cas de décès, j'envisage avec l'équipe des responsables de foyers de m'appuyer sur les acteurs associatifs et de nous rapprocher des entreprises des pompes funèbres musulmanes, sous la direction et le contrôle des autorités religieuses, pour informer les résidents sur les modalités de rapatriement et les inciter à souscrire des assurances décès.

2.1.2.3 Création des chambres navettes

Beaucoup de retraités qui font le va et vient entre la France et les pays d'origines désirent garder leur domicile au foyer et souhaitent la mise en place de solutions adaptées pour leur faciliter le maintien de leurs droits tout en leur laissant l'opportunité de voyager vers le pays lorsqu'ils le souhaitent.

Des chambres partagées peuvent être conçues. Le principe étant de faire occuper une seule chambre par quatre ou cinq résidents à tour de rôle et en fonction de leur dates de séjour. Le prix de la chambre serait divisé par le nombre de résidents. Ce dispositif exclut le recours à toute aide au logement. Des expériences conduites dans d'autres foyers notamment celui des Grésillons à Gennevilliers ou à Meudon, ont montré qu'ils peuvent être des solutions appropriées car les résidents ne rencontrent de problèmes ni pour leurs courriers ni pour leur titre de séjour. Pour cela quelques aménagements peuvent être réalisés : la création d'une bagagerie spécifique et l'ajout de quelques boîtes aux lettres. Le va et vient suppose une gestion très rigoureuse de la part des responsables d'établissements et des rappels constants des règles de fonctionnement sont indispensables : prévenir de la date de départ un mois avant, de la date de retour, de la durée de séjour. Il faut aussi tenir compte des aléas des déplacements (problème de santé, manque de ressources...) et prévoir des solutions de rechange.

2.1.2.4 Projet de placement des personnes âgées chez les particuliers

Le placement des personnes âgées chez les particuliers à titre onéreux, institué par la loi de 1992 et réformé par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, bien qu'il ne soit pas d'actualité au sein de la Sonacotra, pourrait représenter une solution parmi tant d'autres pour la prise en charge des personnes âgées de façon ponctuelle ou permanente par des familles de la même

origine culturelle et culturelle. Etant donné que la plupart des personnes âgées issues de l'immigration n'accepteront jamais l'idée d'être admises dans des structures pour personnes âgées, il faut donc essayer de trouver d'autres alternatives afin de favoriser leur maintien et leur prise en charge dans des conditions plus favorables pour une fin de vie décente et digne.

Un projet dans ce domaine avec les partenaires spécialisés de la question des personnes âgées serait à étudier et à approfondir tant sur les conditions d'accueil que sur la question de l'agrément et de la formation des familles éligibles à ce dispositif et volontaire pour s'y engager. Il répondrait selon moi, sinon globalement, du moins partiellement à cette préoccupation et retiendrait l'attention des autorités compétentes qui sont actuellement en difficulté d'y répondre. Il aurait ainsi des avantages que l'on ne pourrait pas soupçonner, non seulement il permettrait la prise en charge des personnes par des familles mais en plus il pourrait aider ces personnes à reconstituer le cercle familial qui leur a tant manqué durant leur vie d'exil et transmettre leur mémoire d'émigré/immigré aux générations suivantes afin de leur donner l'opportunité de s'approprier la trajectoire migratoire de ces aïeux et comprendre les raisons qui les ont poussé à quitter leur terre natale.

2.1. 3 Accompagnement sanitaire et souffrances psychologiques

La problématique la plus aiguë, qui illustre avec le vieillissement la mutation des publics est l'émergence de situations de souffrance psychologique d'une partie de ces publics. Ces situations sont le corollaire de l'isolement et l'éloignement affectif qui renforcent l'exclusion et le sentiment de relégation. L'accompagnement sanitaire et l'accès à la prévention et aux soins pour les résidents souffrants de pathologies graves et de difficultés psychologiques devient une nécessité impérieuse pour ces publics dont l'exclusion et la mauvaise nutrition conjuguées à la précarité des moyens financiers dont ils disposent accentuent leurs problèmes de santé et renforcent leur isolement. Les personnes en situation d'exclusion et de difficulté sociale qu'ils soient immigré ou non ont une hygiène de vie et un équilibre alimentaire qui ne leur assure pas une santé exempte de maladie. Des campagnes d'information et de sensibilisation sont à conduire avec les commissions d'hygiène et de sécurité des villes, les dispensaires et les travailleurs sociaux pour leur donner les conseils et le soutien nécessaires au maintien d'une hygiène de vie décente et une occupation des

lieux conformes aux règles de vie collectives. Un partenariat avec les centres communaux d'action sociale, les dispensaires, les structures hospitalières et les opérateurs de la santé est également à rechercher afin de conduire des campagnes d'information et de prévention à l'égard de ces personnes.

Pour répondre à cette demande et étoffer le service rendu au client, l'équipe et moi-même avec le concours de la direction départementale de l'Essonne, le département accompagnement social, avons fait appel à des opérateurs extérieurs pour effectuer des interventions de prévention dans les domaines de l'alcoolisme, l'équilibre alimentaire et l'accompagnement psychologique des résidents souffrants des troubles du comportement.

Avec le concours de ces partenaires, j'ai élaboré des projets de formation en alcoologie et addictologie pour les responsables d'établissements et des campagnes de prévention destinée aux personnes souffrant de cette maladie.

Ces projets ont fait l'objet de la mise en place des conventions de collaboration avec des opérateurs extérieurs.

La convention avec CPS 91 (centre de prévention sanitaire de l'Essonne) :

- Le premier objectif est d'intervenir auprès des responsables des foyers pour deux journées de formation afin des les aider à comprendre le parcours des résidents souffrants des maladies telles que l'alcoolisme, le tabagisme aiguë, la malnutrition et l'hygiène corporelle, et de leur donner les outils pour détecter les situations de détresse, car elle est souvent silencieuse et d'en discuter avec les résidents concernés et voir avec eux le mode d'intervention le plus approprié pour les accompagner dans leurs démarches. En ayant au préalable identifié le partenaire extérieure qui pourrait prendre le relais et intervenir en complémentarité.
- Le second objectif est de donner aux responsables des établissements les clefs ou tout au moins les conseils sur l'attitude et le langage à tenir pour inciter le résident à prendre conscience de son état et intégrer une démarche d'aide et accepter ce qu'on lui propose et éviter ainsi les attitudes agressives qui pourraient être interprétées comme une ingérence dans sa vie privée renforce chez lui sa méfiance à notre égard.

- Le troisième objectif de cette convention est de mettre en contact les responsables de foyer avec les services appropriés pour l'organisation de campagne de prévention et d'information auprès des résidents sur les maladies (Alcoolisme, tabagisme, hygiène corporelle et alimentaire) Deux sessions de formation ont eu lieu les 22 et 23, 24 octobre et les 6 et 7 novembre 2002, d'autres sessions sont prévues courant dernier trimestre de l'année en cours.

Pour appuyer l'aide aux résidents souffrant de troubles psychologiques et ayant besoin d'être pris en charge par un établissement spécialisé, et renforcer les démarches initiées, la directrice départementale et moi-même avons conclu une convention avec la DDASS dans le cadre du PRAPS (Programme Régional d'Aide à la Prévention Sanitaire). Elle vise la création d'un point écoute psychologie au sein du foyer d'Etampes, animé par un psychologue clinicien.

- Le psychologue clinicien a pour mission de se mettre à la disposition des résidents souffrant de troubles psychologiques, leur offrir une écoute et les aider à comprendre l'origine de leur souffrance et y mettre des mots et les orienter par la suite vers les services des hôpitaux psychiatriques en assurant un suivi individualisé de chaque résident, en lui rendant visite durant la période d'hospitalisation, si celle ci s'avère nécessaire et discuter avec le médecin psychiatre qui a en charge le dossier.
- Le deuxième objectif de la convention d'accompagnement psychologique est de développer un travail en réseau avec les services intervenant dans le domaine de la psychiatrie, et faciliter la prise en compte de nos résidents en tant que citoyens ayant des droits et des obligations. Aider le responsable de l'établissement d'Etampes à mieux comprendre ces difficultés et apprendre à les détecter et alerter le psychologue pour qu'il prenne le relais et établit le contact avec le résident concerné et l'amener à venir le voir dans les locaux du point écoute aménagés à cet effet.

Les bilans successifs de cette action ont montré la souffrance et le réel besoin des résidents d'être accompagnés, à tel point que la DDASS de l'Essonne a

souhaité étendre cette action aux autres établissements et a intégré les résidents des foyers de travailleurs migrants dans son schéma départemental de l'accompagnement sanitaire et psychologique et nous, a demandé de désigner un responsable de foyer référant pour assister à toutes les réunions de travail qui traitent de la souffrance psychologique et faire le point avec les intervenants sur les situations qui se déclarent dans les foyers. C'est la reconnaissance des résidents en tant que citoyens et l'inscription des foyers comme des établissements qui relèvent des dispositifs de droits communs, au même titre que les autres établissements sociaux et médico-sociaux.

Ceci m'a permis en tant que directeur d'agence de faire valoir les droits de nos résidents et de mettre l'accent sur le fait que les résidents des foyers de travailleurs migrants ne doivent pas être mis à l'écart des dispositifs de droit commun.

2.1.4 L'accueil des personnes sous tutelle

Depuis quelques années les organismes tutélaires nous sollicitent pour l'hébergement des personnes suivies dans le cadre d'une mise sous tutelles. Accueillir des personnes sous tutelle, ne serait-ce que pour un temps donné, exige un appui et un accompagnement pour ces personnes. Les conventions établies avec les organismes tutélaires doivent prendre en compte ces obligations au respect desquelles nous devons veiller, par une dynamique d'échange et de concertation, notamment en ce qui concerne l'hygiène et la tenue des lieux mis à disposition, pour ne pas altérer les conditions de vie et de séjour de ces personnes et ne pas accentuer leur fragilité. Nous avons par exemple connu cette difficulté au foyer des Ulis où nous avons été amenés à alerter l'association tutélaire sur les conditions d'hygiène et de propreté due à un manque d'entretien. Un résident dont cette association assurait le suivi n'était plus en capacité d'évaluer la dégradation de la chambre où il vivait. Au fil des mois, il a laissé s'accumuler débris et objets ramassés de toute part.

Pour adapter l'accueil de ces personnes et leur donner des conditions de vie meilleures, j'ai demandé aux organismes tutélaires de nous retrouver au cours d'une réunion de travail afin de revoir les modalités d'accueil et de renégocier les conventions de mise à disposition, prendre en compte nos difficultés avec ces personnes, et mettre en place le cas échéant un accompagnement adapté à l'état du résident.

2.1.5 Accès à la culture et alphabétisation

Beaucoup de nos résidents désirent apprendre le français pour communiquer avec l'extérieur et rompre leur isolement culturel et social, rédiger leurs courriers (demandes d'aides, lettres de motivation, courriers personnels etc...)

Un travail avec les acteurs associatifs qui oeuvrent dans ce domaine est à rechercher. L'accès au Français Langue Étrangère (FLE), en l'occurrence pour les demandeurs d'asile et les personnes souhaitant renforcer leur connaissance de la langue française doit être privilégié.

L'accès à la culture et aux loisirs demeure l'un des facteurs d'intégration dans la vie de la cité et aide à la construction d'une identité sociale et une démarche de citoyenneté du résident. Il nous faut créer des animations, permettre l'accès à la culture et intégrer l'établissement dans la vie sociale et culturelle. Pour ces raisons et pour répondre d'une façon efficace à ces demandes nous devons rechercher la collaboration des services culturels des villes et des acteurs de la vie culturelle pour l'élaboration des projets de cinéma, de théâtre, de sorties de loisirs, des soirées débats, des expositions photos, des abonnements aux revues d'informations. Donner aux résidents l'occasion de vivre pleinement les événements et de se tenir informés de toutes les activités qui sont susceptibles d'éveiller leur intérêt et de les impliquer dans la vie la ville, est à envisager.

Il nous faut favoriser le travail des comités de concertation des foyers de l'agence en réseaux pour une meilleure mutualisation des actions et une cohérence avec les moyens mis en œuvre et l'émergence des initiatives individuelles et collectives.

2.1.6 Réponse à l'exclusion sociale et paupérisation par l'accès aux droits

Toutes les lois les constitutions mettent en premier plan le droit du citoyen comme étant un droit inaliénable pour « conférer leur pleine citoyenneté aux bénéficiaires et innover en matière de prise en charge, rénover et clarifier les procédures organisant le secteur, en instaurant une meilleure coordination entre les acteurs et décideurs et en organisant la transparence des relations ».³⁰

³⁰ Roland JANVIER, Yves MATHO *Mettre en œuvre le droit des usagers dans les établissements d'action sociale*, DUNOD, Paris, 2002, pp 96-97

L'un des principaux enjeux de ces lois en faveur des publics en difficulté sociale est de mettre l'usager de l'aide sociale au cœur du dispositif et de lui reconnaître des droits (retraite, maladie, CMU, dettes de loyers, prestations et familiales et aide aux logements, droits de séjour et modalités de renouvellement des titres). Elles lui reconnaissent le droit au respect de sa dignité de son intégrité, de sa vie privée et de sa sécurité. Elles lui reconnaissent également le droit à la confidentialité et à l'accès à toute information le concernant. Le libre choix d'une prestation de qualité doit favoriser son développement, son autonomie et son insertion. En recherchant son consentement éclairé ou celui de son représentant légal, si la personne est inapte à exprimer sa volonté, nous contribuons à une meilleure acceptation de la décision. La personne a aussi droit à une information sur ses droits fondamentaux, sur les voies de recours qu'elle peut exercer, sur sa participation directe ou avec l'aide de son représentant légal au projet d'accueil et d'accompagnement qui la concerne et sur sa mise en œuvre.

Le devoir de solidarité envers ces personnes est primordial par une prise en compte de leurs difficultés et l'apport de réponses diversifiées. Il faut leur garantir la sécurité, la dignité, l'intégrité physique et l'intimité dans le respect des droits qui leurs sont dévolus.

La préoccupation permanente des bénéficiaires du RMI et les chômeurs de longue durée et en fin de droit nous met aussi devant la nécessité de trouver les partenaires pour l'élaboration de projets de recherche d'emploi et de formation qualifiante. Cela permettra une meilleure adaptation de leurs qualifications aux exigences du marché de l'emploi et facilitera leur réinsertion par la voie économique.

L'Aide au maintien et à l'accès au logement par un accompagnement social individualisé lié à la solvabilisation des dettes pour les résidents débiteurs lourds, l'accès au logement pour les personnes ne disposant pas de ressources suffisantes (dépôts de garanties, paiement des premiers mois de loyers) et leur accompagnement dans un parcours résidentiel ascendant vers les logements de droit commun type HLM, est un des droits fondamentaux qu'il faut mettre en application conformément aux prescriptions des politiques sociales dédiées à la

lutte contre les exclusions, afin d'inscrire les personnes dans un processus d'insertion et d'autonomie.

L'accès aux droits des usagers est défini dans les politiques publiques comme une priorité à laquelle il faut répondre en facilitant l'accès de ces derniers aux droits qui leur sont destinés.

Eu égard au respect de ces droits et à la difficulté que rencontrent la plupart de nos résidents, j'ai organisé avec la participation des partenaires, des forums d'information et d'accès aux droits. Ces forums ont eu lieu aux foyers de Massy Basch et Massy Ampère, respectivement le 6 Avril et le 25 mai 2002. Ils ont été organisés par l'équipe de l'agence avec le concours de la CRAMIF, du CDAS/PMI, l'ANPE, la mission RMI, le CCAS de la mairie de Massy, la CAF, la SSAE, la mission ville emploi de la vallée de Bièvres, la CNAV, le département accompagnement social de la Sonacotra et le service communication. L'objectif de ces forums était que chaque organisme organise un stand d'information dans le domaine de sa compétence dans l'enceinte du foyer pour rencontrer les résidents et les informer sur leurs droits. C'était une mise en relation pour atténuer la pauvreté administrative des résidents et leur éloignement des administrations et services et faire tomber les barrières qui les séparent. Ces forums ont abouti à la mobilisation de tous les partenaires autour des problématiques recensées comme le vieillissement, la CMU, la recherche d'emploi et de formation, prise en compte des dettes de loyers, regroupement familial et recherche de logement dans le secteur HLM. La CRAMIF s'est mobilisée à nos côtés pour l'aménagement d'une unité de vie pour les personnes âgées et un projet de plus grande envergure pour répondre au vieillissement est en cours d'élaboration avec la CRAMIF et le Conseil Général de l'Essonne. Ce projet pourrait aller jusqu'à l'extension à d'autres unités de vie avec la mise en place des services annexes (APA, restauration et portage de repas, aide à domicile, soins à domicile etc.....)

L'ANPE nous aide à organiser l'information pour l'emploi et la formation de nos résidents et leur réserve le meilleur accueil au sein de ses locaux.

Le CDAS PMI a intégré dans ces interventions pour l'aide au logement et solvabilisation des résidents débiteurs dans le cadre du FSL (Fond de Solidarité pour le Logement) et a affecté aux secteurs des deux foyers quatre assistantes

sociales pour l'accueil et le suivi des dossiers des résidents qui les sollicitent. Des réunions de bilan et d'échange d'informations avec les responsables des établissements ont lieu régulièrement. A titre indicatif une aide FSL (fond de solidarité au logement) de 10000 a été versée aux résidents débiteurs des deux foyers de Massy pendant le premier semestre 2003, ce qui leur a permis de régulariser leurs situations et se maintenir dans les lieux. Dans le cadre du PRAPS génération 2002, un protocole d'accord d'intervention est en cours d'élaboration avec l'Association des Tunisiens en France qui a été retenue suite à l'appel a projet fait par la CRAMIF le FAS et le Conseil régional d'Île-de-France pour l'information juridique et la prévention sanitaire des résidents du foyer de Basch et leur mise en relation avec les services concernés. A partir du 1^{er} septembre des permanences hebdomadaires auront lieu au sein de ce foyer.

Pour l'accueil des jeunes en décohabitation et en difficulté de logement nous avons signé une convention nationale avec l'association bleu-nuit qui s'occupe du suivi des conventions de mise à disposition avec les prescripteurs. Cette convention stipule de mettre à disposition de l'association Bleu-Nuit un contingent de chambres conventionnées à l'ALT (Aide temporaire au logement) pour une période, d'hébergement allant de six mois à un an, le temps que les travailleurs sociaux qui assurent le suivi et l'accompagnement des jeunes trouvent un dispositif de sortie vers une structure plus appropriée (Foyer de jeunes travailleurs, HLM, ou logement chez les particuliers). A l'agence de Massy nous avons actuellement une quinzaine de chambres qui servent à ce dispositif d'hébergement temporaire. C'est un dispositif d'urgence qui a son efficacité et qui me donne en tant que directeur d'agence la possibilité de mettre en place une politique de peuplement appropriée à chaque établissement en tenant compte des profils des publics accueillis et de leurs trajectoires sociales. Car certains des jeunes accueillis optent après la période transitoire pour la demande d'une chambre dans le foyer ou ils sont accueillis et deviennent des résidents réguliers.

2.2 LA REPRESENTATION DES RESIDENTS, DIFFICILE MAIS NECESSAIRE

2.2.1 L'absence de représentation

Actuellement il n'y a aucune forme de représentation des résidents dans les foyers de l'agence de Massy. Les comités de résidents qui existaient il y a une dizaine d'années, ont disparu. La disparition de ces instances peut avoir plusieurs raisons :

- Le vieillissement de la première génération des résidents, ceux qui ont participé aux conflits opposant les résidents à la direction de la Sonacotra et qui ont à travers ce conflit découvert l'importance de la prise de parole et la défense des intérêts des résidents. La plupart des personnes membres des comités des résidents étaient tous des salariés dans les usines de construction automobile (Chausson, Renault, Peugeot, Citroën) et s'étaient exercés à la représentation syndicale qui leur a ouvert le champ du militantisme et de la revendication. Ils avaient une position vindicative vis à vis des gestionnaires pour faire valoir les intérêts des résidents et se situer en interlocuteurs incontournables au sein du foyer.
- La pluralité ethnique dans les foyers motive le manque d'intérêt de certaines ethnies qui se considèrent minoritaires pour s'investir dans un mandat, et se désengagent de la vie du foyer laissant la place à un clivage et une lutte d'influence auprès du responsable du foyer, estimant ainsi que c'est le seul moyen pour affirmer leur position.
- Le renouvellement du public et l'ouverture des foyers aux publics démunis a fait émerger une nouvelle catégorie de personnes dont les intérêts (les trajectoires de vie, les situations sociales et les motivations) ne sont pas les mêmes. La plupart de ces nouvelles personnes arrivent au foyer pour un temps déterminé, du moins ce qu'elles souhaitent, elles sont lettrées et se positionnent en tant que personnes capables de se défendre par leurs propres moyens et de prendre les décisions les concernant. Elles refusent dans leur majorité l'idée de séjourner au foyer plus que prévu et estiment qu'elles doivent orienter leurs efforts vers la réalisation de leur projet de vie.

- Le processus de la représentation des résidents, est la peur du responsable de foyer de se retrouver souvent seul face à un groupe de représentants pour réclamer des services, ou pour dénoncer le manque de réactivité pour l'exécution des travaux attendus. Souvent ceux-ci s'en prennent à lui, l'accusant de laxisme ou de favoritisme et prétendent son peu d'intérêt à leurs conditions de vie face à l'encaissement de la redevance « *pour nous envoyer des rappels amiables ou de mises en demeure vous êtes toujours présents, mais quand on vous demande quelque chose, vous mettez du temps à répondre, nous savons très bien que vous n'avez rien à faire de nous et ce qui vous importe c'est l'argent.* » Où bien « *vous êtes le responsable, vous n'avez qu'à agir, vous êtes payés pourquoi faire alors , si vous ne pouvez pas nous donner une réponse immédiate ?* »

2.2.2 Les conséquences de cette absence

Toutes ces raisons font que le dialogue avec les résidents demeure difficile et paraît aux responsables de foyers comme une contrainte à laquelle ils éprouvent une réticence à répondre. La crainte de l'émergence d'un contre pouvoir au sein des foyers est un écueil à l'organisation de la représentation des résidents.

Ce constat éclaire la situation d'enfermement et de repli des foyers sur eux même et le manque d'enthousiasme des résidents à s'investir dans un mandat de représentant dont ils ne veulent plus assumer la charge.

L'isolement des résidents et leur souffrance de la marginalité sociale dans laquelle ils ont le sentiment d'être relégués est la conséquence de leur manque d'expression, de leur retrait de la vie des foyers et de leur absence de participation dans la vie locale et collective de la ville.

2.2.3 Les foyers dans les dispositifs de la politique de la ville

Les procédures de la politique de la ville engagent les gestionnaires de foyers à mettre en place un processus de concertation. Cette démarche qui vise à impulser le changement dans le dialogue avec les résidents et les groupes sociaux de l'espace dans lequel s'inscrit le foyer est à double niveau :

D'une part la gestion du foyer et le circuit de la communication sociale permanente sont à renouveler ou à développer entre l'environnement et le foyer en s'appuyant sur les structures de proximité : centre social, maison des associations, régie de quartier, entreprise d'insertion...

D'autre part les organismes gestionnaires et les résidents à multiplier les espaces de négociation au sein des foyers se révèle une nécessité.

C'est sur ces bases que le processus de concertation s'ancrera lors de la mise en œuvre des projets d'établissements.

L'un des axes majeurs pour le devenir des foyers de travailleurs migrants est leur inscription dans les procédures dynamiques générées par la politique de la ville et dans la connaissance et mise en perspective des nouvelles orientations qui se dessinent en la matière.

2.2.4 Les préconisations du comité interministériel de la ville

Le comité interministériel à la ville (CIV) du 30 juin 1998 définit le nouveau cadre institutionnel : l'agglomération apparaît alors le plus pertinent pour conduire une politique de la ville plus ambitieuse et plus efficace. Dans ce contexte, il s'agit de se saisir de cette nouvelle opportunité pour se fixer comme objectif de centrer l'action des autorités publiques sur ces équipements spécifiques et fragiles que sont les foyers de travailleurs migrants, tout en élaborant des stratégies d'intervention compatibles avec les modalités d'intervention des financeurs et acceptables par les résidents, ainsi que par les gestionnaires et négociables au plan local. Car la question posée est bien celle des relations du foyer avec la ville et non seulement celle du traitement du foyer sur lui-même. En ce sens, l'affirmation du droit commun pour ces établissements, rappelée et défendue par les autorités publiques, nécessite que le foyer affirme sa position et son rôle dans le système urbain, s'instaure comme un maillon de la politique du logement, et soit perçu comme un élément actif au sein des dispositifs sociaux. Plusieurs modèles d'intervention pourront alors émerger. Les projets d'intégration urbaine des foyers seront en effet des projets diversifiés tenant compte des réalités sociales et des situations locales.

2.2.5 Les obligations légales

La loi SRU du 13 décembre 2000 (loi de Solidarité et de Redistribution Urbaine), la loi du 2 janvier 2002 (rénovation l'action sociale et médico-sociale) renforcent les dispositifs existants et mettent l'accent sur la nécessité d'organiser la représentation des résidents, en l'occurrence dans les foyers logement. Elles demandent aux directeurs de faciliter la mise en place des instances représentatives et encourager l'émergence de la participation des résidents dans toutes les actions les concernant, pour désenclaver les foyers et les ouvrir sur la vie sociale des villes où ils sont implantés et inciter les résidents des différentes communautés à mieux se faire connaître. Se faire apprécier par les riverains des quartiers avoisinants peut contribuer à démystifier ces lieux d'habitation qui ont acquis la réputation souvent à tort de n'être que des lieux de vie inaccessibles.

2.2.6 Impulser l'intégration par le dialogue

Pour conduire le changement dans les foyers, les résidents ont un rôle important à jouer. Ils doivent être consultés à travers leurs représentants dans les programmes de réhabilitation qui seront conduits dans les foyers. Leurs avis devront être recueillis pour tout ce qui concerne les éléments de confort, les redevances et leur adéquation avec les ressources, les conditions de vie collective et la sécurité des biens et des personnes, ainsi que dans tous projets qui touchent à leur vie au sein du foyer. Les comités d'établissements, les comités de concertation et les conseils de la vie sociale sont des instances qui favorisent la prise de parole et la rupture du silence des résidents. Etant donné que le foyer est inscrit dans un territoire et doit être considéré comme une ressource à prendre en compte par les différents partenaires concernés, et un lieu à partir duquel des actions peuvent être construites afin de l'inscrire dans une démarche dont l'objectif est de l'ouvrir sur la chaîne du logement, notamment quand il s'agit d'intégration sociale. La représentation des résidents peut les inciter à s'approprier leur espace de vie et se comporter comme des citoyens à part entière. Elle peut les initier également à entreprendre un parcours de resocialisation culturelle et se construire une identité sociale et un statut de citoyen, leur donnant un rôle dans leur marche vers une intégration au sein de la commune où ils vivent. Faire des foyers des lieux vivants où se développe une convivialité génératrice d'une vie intercommunautaire riche en

échange qui gomme les différences socioculturelles constituent dans la plupart des cas un écueil aux rencontres mutuelles et à la tolérance des uns par les autres. Aider en finalité les résidents à exprimer leurs besoins et être porteurs de projets et donner l'opportunité aux différents acteurs de contribuer plus efficacement à l'apport des réponses qu'ils attendent.

Pour moi directeur d'agence, il est primordial qu'une représentation sous quelque forme que ce soit (comité de résidents, comité d'établissement, comité de concertation ou association de résidents loi 1901) se mette en place dans les foyers de l'agence. Cette mise en œuvre de l'expression des résidents les sortirait de leur réserve, ce qui améliorerait le climat relationnel interne et externe et encouragerait leur investissement dans la vie locale

Je suis convaincu que si les résidents décidaient de participer activement à la vie des foyers, autrement que sur le mode vindicatif pourrait aboutir à une intégration objective et une prise en compte des problématiques qu'ils rencontrent. Ils deviendraient des acteurs à part entière dans l'élaboration des actions et des projets qui les préoccupent et améliorerait leur vision de la vie sociale. Pour toutes ces raisons j'ai fait participer deux responsables de foyers à une formation pour l'animation et la mise en place des comités de concertation. Ces formations de deux jours ont eu lieu le 22 et 23 septembre 2002, au siège de l'UNAF0.

2.3 LE PARTENARIAT OBLIGATOIRE

Pour construire ce partenariat avec les acteurs institutionnels et associatifs afin d'inscrire les foyers dans les dispositifs des politiques publiques et œuvrer pour leur intégration, je dois mettre en application les orientations du contrat d'objectifs.

2 3.1 Sonacotra-État

2.3.1.1 Contrat d'objectifs

Les politiques sociales sont les outils que l'Etat dans son rôle de garant de la cohésion sociale met en place pour répondre aux exigences d'aide aux publics en difficulté. Ces politiques mettent en place des outils d'aide et des mécanismes d'accompagnement et définissent les acteurs et les intervenants chargés de leur

mise en application. Elles définissent également les publics éligibles à ces aides et les conditions d'accès. Pour répondre à ces exigences la Sonacotra a signé avec l'Etat un contrat d'objectifs qui engage l'entreprise dans un programme d'adaptation de ses structures et de ses métiers, notamment dans le domaine de la formation et de l'adaptation des compétences du personnel aux difficultés des publics accueillis.

La Sonacotra s'engage vis a vis de l'Etat dans son contrat d'objectif à accueillir les populations démunies en plus de la population immigrées et participer activement à la mise en œuvre de la loi n°98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation et de lutte contre les exclusions.

Elle s'engage aussi à :

- faire évoluer son parc et le réhabiliter en vertu du plan quinquennal élaboré par la CILPI (commission interministérielle pour le logement des populations immigrées) et l'adapter aux besoins des populations.
- A développer l'outil des résidences sociales pour l'accueil temporaire des familles et des personnes en parcours d'insertion et de relogement en application du décret de 1994 portant création des résidences sociales. Oeuvrer activement pour l'amélioration et l'adaptation des locaux pour l'accueil des personnes à mobilité réduite et les personnes âgées.
- A trouver une réponse aux nouveaux besoins que l'Etat recensera pour l'accueil des demandeurs d'asile ou transformer en CHRS tout ou partie des foyers où la population relève des centres d'hébergement et de réadaptation sociale.

Dans le domaine de la formation des personnels et leur préparation à ces nouvelles missions le contrat d'objectifs dit en substance « la clientèle de la Sonacotra évolue et ses métiers sont en pleine mutation. Le personnel de l'exploitation doit s'adapter à la réalité d'une mission qui nécessite des connaissances très variées». ³¹ Toutes ces orientations doivent être déclinées dans un projet qui prend en compte outre la spécificité socio-économique des foyers, les grands axes de la stratégie de l'entreprise.

Les axes où un partenariat avec les services de l'État doit être mis en place sont les suivants.

³¹ Contrat d'objectifs pp 8 - 9

2.3.2 Travail en réseau et partenariat local

Les réseaux sont le groupement des partenaires qui ont décidé de mettre en commun leur expériences et leurs actions pour l'accompagnement des usagers, afin de leur donner une prise en charge de qualité et les aider dans leurs démarches. Les acteurs qui se mettent en réseaux ont pour seul objectif d'opérer pour une cohésion sociale, réconcilier les usagers avec la société et participer ainsi à l'émergence d'une nouvelle forme de rapports sociaux, pour « le vivre ensemble » dans une société démocratique.

La notion de réseau évoque tout à la fois des contacts entre les membres d'une même famille, les relations entre amis, l'association plus ou moins formelle entre acteurs économiques ou politiques. Le réseau est un ensemble de flux d'échanges matériels ou relationnels qui relient les partenaires. C'est pour cette raison que les politiques sociales en faveur de la lutte contre l'exclusion et l'aide aux plus démunis accordent une place importante au travail en réseau. Elles incitent les acteurs à mettre en commun leurs savoir-faire, leurs énergies et leurs expériences, pour rendre l'intervention plus pertinente et plus cohérente avec les attentes des résidents.

Le travail dans le domaine de l'immigration et les personnes défavorisées est difficile et complexe et demande le concours de plusieurs compétences. Le travail en réseaux représente pour moi une source de savoir-faire et d'expériences individuelles et collectives enrichissantes, qui doit être fondé sur le principe de la continuité de l'action. Dans nos établissements et eu égard aux difficultés que rencontrent la majorité de nos résidents, je suis tenu de développer le tissu partenarial et développer des réseaux avec les acteurs sociaux pour m'aider à fournir des réponses et des solutions cohérentes aux différentes situations que rencontrent les personnes logées dans les foyers de l'agence. Seul avec l'équipe, nous ne pouvons y arriver car nos compétences ne sont hélas pas suffisantes au point de nous passer du concours des autres intervenants. J'ai donc à organiser le champ de l'intervention autour de l'appui logistique des organismes prestataires des aides sociales et des acteurs associatifs, comme me montrent les points qui suivent.

2.3.3 L'accompagnement social lié au logement

La logique de l'accompagnement social qui se traduisait par une série de mesures visant à mobiliser la personne, évolue aujourd'hui et nécessite une mobilisation de l'ensemble des acteurs et des partenaires de l'insertion pour créer et optimiser les passerelles qui permettent aux publics accueillis de passer du monde de l'exclusion au monde du droit commun. L'accompagnement social dont l'étendue incitait les responsables de foyers à travailler dans une approche intuitive des problématiques, doit aujourd'hui œuvrer pour faire exister ces publics par eux-mêmes et les rendre aptes à s'intégrer dans la société et non dans un système parallèle.

2.3.4 Réglementations de l'accueil et du séjour des étrangers

La réglementation sur l'accueil des étrangers et leur séjour sur le territoire national évolue et prend en compte le besoin de régulation des flux migratoires et adapte les lois en vigueur.

La récente loi sur l'immigration en est l'exemple. Nous devons travailler avec les services des préfectures, les services d'aides aux émigrés pour le traitement des demandes et avoir accès à toutes les modifications réglementaires et statutaires pour une information continue des collaborateurs de l'agence sur les adaptations législatives et les nouvelles mesures afin qu'ils puissent en informer les résidents.

2.3.5 Élaboration des schémas départementaux et recensement des besoins

La prise en compte des problématiques de nos résidents tant sur le plan gérontologique que sur le plan de la santé physique ou mentale, le besoin de logement, d'insertion et d'emploi et l'intégration dans les dispositifs de droits communs de leurs attentes, leur inscription dans les politiques de la ville doivent faire l'objet d'une réflexion et une dynamique d'échange avec les acteurs des politiques locales et les représentants de l'Etat. Pour se faire, je dois porter à la connaissance de ces acteurs les préoccupations de nos publics et les projets que je prépare ainsi que les financements que je souhaite solliciter pour leur réalisation. La collaboration avec la DDASS, la DDE ou la DDTEFP, à l'élaboration des schémas départementaux est devenue une réalité incontournable dans la gestion des foyers de travailleurs migrants et leur fonctionnement.

2.3.6 Les Commissions Locales d'Insertion

La loi d'instauration d'un revenu minimum d'insertion du 31 décembre 1988, à institué la mise en place de commissions locales d'insertion pour le suivi et l'instruction des demandes de RMI, ces commissions où siègent les bailleurs sociaux et les représentants des collectivités territoriales étudient les dossiers et les projets d'insertion de chaque demandeur pour leur apporter une réponse et les sortir de la ghettoïsation sociale dans laquelle ils se sont enfermés et qu'il faut rompre par l'animation avec le concours des services de L'ANPE des pôles emploi formation pour les personnes en situation de chômage de longue durée, au sein des foyers. Travailler en collaboration avec les acteurs associatifs qui apportent leur soutien dans le montage des actions de formation en faveur des demandeurs d'emploi et des bénéficiaires du RMI.

2.3.7 Les Aides Administratives

Le besoin d'aide administrative reflète la pauvreté et l'éloignement de nos résidents des administrations et le manque d'information dont ils souffrent.

Pour répondre à cette attente il faut instaurer un échange d'informations avec les services de la caisse d'allocations familiales et l'organisation des permanences hebdomadaires dans nos établissements, pour l'étude des demandes d'aide pour le logement comme l'APL, L'allocation au logement temporaire ou l'aide au logement spécialisée, notamment pour les jeunes de moins de vingt cinq ans, allocation de parent isolé pour les familles monoparentales.

L'instruction des dossiers de retraite et la reconstruction des carrières professionnelles souvent cahoteuses, le tri des papiers administratifs, rendent l'autonomie difficile dans la relation administrative qui ouvre sur l'accès aux droits.

Pour faciliter la relation et le traitement des dossiers et faire évoluer le regard que pose le personnel administratif sur les résidents, je dois appuyer l'action des responsables de foyers sur la participation des acteurs de la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse.

2.3.8 Les structures sanitaires

Pour le traitement des situations des résidents souffrants de pathologie graves ou de troubles psychologiques, et renforcer les conventions déjà conclues dans ce domaine. Je dois consolider les réseaux établis avec les structures sanitaires et hospitalières, et oeuvrer pour faciliter l'accès aux soins et le maintien à domicile des personnes malades et l'identification des situations d'urgence pour la mise en place d'une prise en charge.

2.3.9 Rencontre avec les autres opérateurs du logement social

Dans le domaine du logement social les échanges entre les opérateurs qui oeuvrent dans ce domaine sont assez rares.

La construction d'une dynamique de concertation et de mutualisation des expériences et des savoirs me semble nécessaire dans la mesure où elle offre la possibilité aux différents acteurs de prendre connaissance des objectifs et des orientations de chacun, et créer les passerelles entre les modes de logement.

La mise en commun des solutions proposées par chacun permet la construction de parcours individuels dans la chaîne du logement pour chaque usager. D'autant que les résidences sociales sont des structures de logement provisoire et demandent un accompagnement vers le logement de droit commun.

Les conférences intercommunales du logement sont pour moi l'espace où les rencontres avec les autres opérateurs, les élus locaux et les décideurs favorisent la concertation et l'échange et permettent l'articulation des stratégies des uns et des autres autour d'un même objectif.

La participation à l'élaboration des schémas départementaux de l'hébergement et de l'insertion, du handicap, de la gérontologie, de la souffrance psychologique est également l'occasion pour moi de réfléchir avec les représentants de l'Etat, les autres opérateurs, sur les moyens et la nature des structures pour ces publics ainsi que sur les modalités d'une prise en charge adaptée aux besoins de chaque catégorie de personnes et me situer en tant qu'opérateur porteur de solutions dans le domaine du logement social et de l'exclusion.

Face à ces exigences d'ouverture, de partenariat et de travail en réseaux, les personnels rencontrent des difficultés dans la gestion des foyers et éprouvent le besoin de disposer de plus de compétences pour y faire face.

2.4 LE PERSONNEL ENCADRANT

Pour être plus proche de la réalité des établissements, et des difficultés des responsables, je me rends dans chaque foyer, pour rencontrer les responsables sur leurs lieux de travail et échanger avec eux sur les situations qu'ils rencontrent et rechercher des solutions. Les visites d'établissements sont pour moi l'occasion aussi de me rendre compte des difficultés qu'ils m'exposent lors des réunions et au cours des entretiens individuels. Elles montrent aux responsables de foyers que je ne suis pas insensible à leurs difficultés et que je me préoccupe de leurs conditions de travail. Elles représentent pour moi des moments privilégiés pour dialoguer avec ces derniers et analyser avec eux les dossiers d'admissions, les situations d'impayés et de solvabilisation, contacter tel ou tel partenaire pour débloquer la situation d'un résident. Procéder à une évaluation et prévoir l'ensemble des actions correctives à mettre en place.

Ces déplacements me permettent aussi de rencontrer les ouvriers de maintenance et échanger avec eux sur les difficultés qu'ils rencontrent dans l'entretien des foyers et passer en revue les dysfonctionnement auxquels ils sont confrontés.

Cette forme de management est pour moi, en tant que directeur d'agence, la plus appropriées et répond le mieux aux besoins de soutien et coordination des équipes, vis à vis des sollicitations des partenaires et des demandes des résidents. Elle renforce la crédibilité et la légitimité des responsables tout en les aidant à être autonomes dans leur actions auprès des résidents et des partenaires.

2.4.1 Les difficultés des personnels encadrant

Les difficultés que rencontrent les personnels encadrant sont de plusieurs ordres. Le premier niveau est celui de la formation et l'adéquation de la compétence par rapport aux exigences de l'entreprise et des publics, pour gérer les situations qui se présentent.

Comme je l'ai expliqué dans la présentation du personnel de l'agence, les membres de l'équipe que je dirige qu'il s'agisse de la gestion, de la maintenance ou de la surveillance n'ont pas été préparés à cette mutation et à l'évolution des publics et des problématiques qu'elles engendrent qui dépassent leurs champs

de compétences et les mettent dans l'impossibilité de remplir l'exercice de leur fonction correctement.

les interrogations dont les responsables de foyers me font part et auxquelles en tant que directeur d'agence je dois apporter une réponse sont les suivantes :

- Que faire quand un résident fait une tentative de suicide ?
- Comment agir auprès des services de tutelles lorsque le résident à un tuteur et comment faire que celui-ci prenne en charge le dossier, car une fois que le résidents est admis au foyer, on ne les voit plus.
- Comment faire face à la pression que les travailleurs sociaux exercent sur nous lorsqu'ils nous sollicitent pour l'admission d'une personne dont ils suivent le dossier et que nous ne pouvons y répondre favorablement ?
- Comment devons-nous traiter les situations d'impayés de loyer quand le résident, ne veut plus payer sous prétexte que sa chambre doit être remise en état et que les travaux n'ont pas été retenus dans la programmation annuelle ?
- Comment agir pour endiguer la sur-occupation qu'engendrent certains résidents, notamment les Africains qui logent à deux ou trois dans une chambre, or que le contrat de résidence stipule que l'occupation doit être individuelle, sans risquer une situation de conflit ?
- Comment faire pour assurer l'accompagnement social d'une famille, si je n'ai ni la formation ni les moyens de le faire ?
- Comment faire pour répondre aux injonctions de la direction qui nous demande de louer les chambres vides et de ne pas générer des pertes du chiffre d'affaire, quand toutes les demandes que je reçois émanent de personnes en très grande difficulté sociale et psychologique et dont le profil ne correspond pas au foyer ?
- Que faire en cas d'agression et de vandalisme dont sont victimes certains résidents, surtout quand ils ne veulent pas porter plainte en leurs noms et veulent que le représentant de la Sonacotra le fasse en lieu et place, de peur des représailles et considèrent que nous sommes responsables de leur sécurité ?
- Comment faire lorsqu'un résident manifeste des troubles psychologiques graves et que les structures psychiatriques refusent de le prendre en charge alors que la procédure d'hospitalisation d'office est très réglementée ? Je ne suis pas formé pour ça.

- Comment répondre à la direction des dépassements budgétaires en matière d'impayés ou d'occupation quand les budgets sont élaborés sans concertation avec les responsables du terrain et que les arbitrages finaux ne tiennent pas compte des observations que nous faisons, lorsque nous sommes consultés ? Encore faut-il que nous soyons formés à l'élaboration et le suivi des budgets, car des budgets découlent les objectifs qui nous sont fixés par notre hiérarchie ?

Toutes ces interrogations et ces attentes font apparaître les limites au delà desquelles les responsables de foyers ne peuvent aller sans une action de formation ciblée.

2.4.2 Limites de la qualification et difficultés des personnels

La mutation des publics et partant des problématiques auxquelles nous sommes confrontés, font apparaître la limite des personnels encadrant. Ces limites que je constate sont imposées par la « qualification » du personnel, son nombre et sa connaissance des clientèles, par les difficultés d'orienter les résidents dépendants vers des structures adaptées. Elles font émerger la nécessité d'envisager des actions de formations appropriées pour acquérir les compétences nécessaires à la prise en charge de ces personnes, leur information et leur orientation.

Face à cette mutation des publics et à la mise en place des politiques sociales et des dispositifs d'aide aux publics en difficulté sociale, et à l'évolution des compétences de l'ensemble du personnel d'encadrement. Les responsables de foyers réalisent qu'ils doivent s'adapter pour mieux appréhender les situations auxquelles ils sont confrontés.

Ils réalisent qu'il leur faut acquérir de nouvelles compétences et adopter un nouveau mode d'exercice, qui demande :

- Une faculté de discernement qui se révèle dans la capacité d'écoute et d'évaluation des besoins des personnes accueillies, afin d'élaborer les diagnostics et identifier les actions à mener.
- Une faculté d'apprendre, proposer, organiser que le responsable exerce dans la gestion du foyer et une capacité de compréhension qui permet de répondre aux attentes relationnelles des personnes pour mieux les informer sur leurs droits, les orienter vers les services adéquats et faire appel le cas échéant aux partenaires appropriés.

- Une réelle volonté d'apprendre qui se manifeste dans la façon d'aborder l'activité professionnelle dans une dynamique d'apprentissage et de développement des connaissances. Ce qui implique une analyse des pratiques et leur remise en question pour évaluer les besoins en formation et définir les projets qui peuvent y répondre par des actions appropriées.
- Une ouverture d'esprit qui se caractérise par un travail en réseau avec les acteurs institutionnels et associatifs qui oeuvrent dans le champ de l'action sociale et de l'exclusion.
- Positionner le foyer de travailleurs migrants dans les nouvelles perspectives de la politique de la ville.

3 Impulser l'Évolution des compétences du personnel encadrant

Le responsable se trouve souvent démunie de réponse immédiate et de solution satisfaisante face à un public exigeant. Il accapare l'énergie tant son attente est grande. La contrainte des exigences de l'institution et la solitude de l'action engendrent chez lui un sentiment de culpabilité car il associe le manque de réponse à une forme d'échec de sa part et se met en position de retrait et de repli. Ce sentiment de culpabilité et d'échec se renforce et se reporte sur l'institution, qui selon un jugement affectif est le vrai responsable. Il me faut donc introduire des actions correctrices pour atténuer cette solitude. La réorganisation de l'agence me semblait la plus urgente.

3.1 La réorganisation de l'agence comme première mesure

Lors de ma prise de fonction à l'agence de Massy en décembre 2001, J'ai procédé à un redéploiement de l'équipe en concertation avec chaque responsable, nous nous sommes mis d'accord sur les établissements à affecter à chacun et sur les modalités de prise de fonction avec des missions définies dans le temps et des objectifs déterminés. J'ai réorganisé l'agence en basant mon action sur la mobilité des personnes, tant elle me semblait nécessaire, pour mettre fin à la démotivation et au découragement. La mobilité, est rarement conçue comme un moyen de combattre l'usure et la démotivation d'un collaborateur. Souvent elle est prise et comprise comme un outil de sanction et de mise en exergue de l'échec. Ce mode de management ne peut qu'accentuer le divorce avec l'institution et fait émerger des conflits dont l'origine est la souffrance contenue.

Or pour moi en tant que directeur d'agence et manager d'une équipe, il m'importe de veiller à ce que les membres de l'équipe ne s'engloutissent dans une spirale d'échec et de souffrance, sous prétexte qu'ils n'ont pas accompli ou réalisé les objectifs définis. Détecter les situations de fatigue professionnelle où le grillage d'énergie qui fait que le travail devient plus une contrainte et un fardeau lourd à porter qu'un objet de motivation et de satisfaction personnelle.

La mobilité est pour moi un moyen d'éviter l'usure et permettre au collaborateur de se remettre en question et d'envisager sa nouvelle mission dans un état d'esprit plus serein et plus constructif. C'est une occasion de réfléchir sur les erreurs commises et la manière dont il faut les réparer. En un mot faire de la mobilité un ressort de rebondissement plutôt qu'un outil de mise à l'écart.

Après cela j'ai bâti un schéma organisationnel et une redistribution des foyers en tenant compte des spécificités de chaque établissement et du profil des publics accueillis, pour donner à chacun l'opportunité de se resituer au sein de l'équipe et de prendre un nouveau départ.

3.1.1 Travail en binôme

J'ai commencé par coupler les foyers situés dans un périmètre géographique pas trop éclaté, pour ne pas générer des déplacements fréquents (Etampes-Dourdan, Arpajon- Les Ulis, Massy Ampère, Massy Basch) en demandant aux nouveaux responsables de travailler en binôme et d'élaborer une collaboration étroite les uns avec les autres pour en cas de besoin ils se soutiennent mutuellement en fixant la mission de chacun et éviter les confusions et respecter les prérogatives des uns et des autres. Pour atténuer la lourdeur de la gestion des dossiers contentieux et comprendre pourquoi le foyer des Ulis représente à lui seul 30% des impayés de l'agence, j'ai adjoint à la responsable de ce foyer une aide supplémentaire d'une demi-journées par semaine d'une autre collègue des deux foyers de Massy avec une mission d'aide à la solvabilisation des impayés lourds.

Cette mission consiste à contacter les résidents débiteurs, les convoquer au bureau et analyser les causes de leurs dettes et étudier avec eux un plan d'apurement.

3.1.2 Organisation de l'équipe de maintenance

J'ai également demandé au responsable de l'Entretien de la maintenance qui dirige l'équipe des ouvriers de maintenance de procéder à la même organisation et d'affecter un ouvrier par établissement, pour qu'il travaille en étroite collaboration avec le responsable et gérer en temps réel les réclamations des résidents qui peuvent être traitées rapidement et qui rentrent dans la compétence de l'ouvrier.

Je lui ai également demandé de mettre à la disposition de chaque responsable le répertoire des entreprises extérieures pour les faire intervenir rapidement en cas de besoin.

3.1.3 Les réunions d'établissements

J'ai durant l'exercice 2002 et pour appuyer la réorganisation de l'agence et l'accompagner auprès des responsables et des ouvriers, institué des réunions mensuelles d'établissements pour examiner sur place et en équipe restreinte les problèmes techniques de l'établissement et voir la façon la plus adaptée de les résoudre.

Cependant au cours de chaque réunion d'agence je demande à chaque responsable de m'alerter lorsqu'il y a une situation conflictuelle qu'il pressent pour que je me déplace et lui apporter le soutien et l'assistance dont il peut avoir besoin et prendre la situation en charge et envisager avec lui ou elle les solutions et éviter que la situation ne se complique et ne devienne un problème de personnes.

3.1.4 Les lettres types

Avec l'aide de la secrétaire de l'agence j'ai élaboré, en conformité avec le contrat de résidence et le guide de sécurité et après consultation des services juridiques des lettres types à adresser directement du bureau de l'agence aux résidents en cas de sur-occupation, de tapage nocturne ou d'acte de malveillance. Pour la relance des résidents en impayés les rappels amiables sont édités automatiquement à partir du système informatique de gestion des clients, néanmoins des séances de travail avec le service contentieux ont été organisées pour revoir toutes les démarches contentieuses à respecter lorsque l'engagement d'une procédure devient nécessaire.

3.1.5 Les réunions avec les commissaires de police

Pour répondre aux situations de vandalisme et d'incivilités à l'égard des résidents et des collaborateurs qui travaillent dans les foyers, j'ai provoqué des réunions avec les commissaires des communes afin de les sensibiliser à la fragilité sociale de nos résidents et l'exposition trop fréquente hélas de nos foyers aux actes de malveillance venant d'éléments extérieurs.

Je leur ai également demandé d'inclure dans les plannings des tournées de leur police de proximité de passer au moins une fois par semaine au foyer afin d'instaurer un échange avec le responsable d'établissement pour accroître la vigilance et rassurer les résidents qui se sentent vulnérables.

3.1.6 Organisation des Jours RTT

Pour l'organisation des journées RTT, puisque notre entreprise a signé avec les organisations syndicales un accord sur l'aménagement et la réduction du temps de travail et que les membres de l'équipe, sauf le directeur d'agence, pratiquent la semaine des quatre jours, nous avons opté pour une organisation en alternance sur les jours de la semaine pour les responsables et les ouvriers de maintenance, de telle sorte qu'il y ait toujours une personne présente au foyer, qui peut m'alerter en cas de problème et assurer ainsi une couverture hebdomadaire des établissements.

3.1.7 La mixité sociale outil d'adaptation de l'occupation

Souvent les foyers ont été considérés par les partenaires locaux comme des lieux inaccessibles et des îlots de ségrégation sociale vu leur statut de lieux de logement pour les travailleurs immigrés. Ils ont véhiculé l'idée de ne solliciter les foyers que pour les personnes ayant des difficultés sociales importantes.

L'accueil de ces publics pose des problèmes de cohabitation et induit des conflits entre les résidents qui acceptent mal l'idée de partager un espace de vie commun avec les autres et accentuent les difficultés que rencontrent les responsables de foyers.

Pourtant un travail de communication et d'accueil approprié peut favoriser le désenclavement des foyers et introduire une notion de logement ouvert à tous.

Le foyer est pour moi un lieu où tout un chacun peut y être accueilli et doit aussi être un lieu d'échange et de rencontre avec l'autre. Un lieu où les relations avec l'environnement se construisent sur les bases d'une mutuelle compréhension et d'échanges interactifs.

Il m'appartient en tant que directeur d'agence de démystifier ces lieux et les rendre accessible à tous en instaurant une politique de peuplement appropriée à chaque établissement en tenant compte du profil du public existant et en faisant en sorte que l'exclusion qui y est vécue soit atténuée par l'arrivée d'un public moins fragile et qui porte en lui l'espérance d'une évolution sociale et réduire les difficultés des personnels encadrant.

Pour ce faire j'ai conclu une convention de mise à disposition de 8 chambres avec un centre d'aide par le travail pour le logement de travailleurs handicapés à accompagner vers une autonomie sociale par le logement.

Une autre convention de mise à disposition a été signée avec l'Association de Formation Professionnelle des Adultes (AFPA) pour les stagiaires venus dans la région Île-de-France suivre une formation professionnelle. Une troisième convention avec CIMADE, est en cours de négociation.

En complément de ces conventions et pour renforcer le principe de la mixité sociale et mettre un terme à la spirale d'échec social dans lequel beaucoup de nos résidents se sont laissés enfermer, j'ai mis en place en 2002 une commission d'orientation des demandes de logement, en fonction de la nature de la demande, du profil du demandeur et de sa situation sociale.

Il ne s'agit pas pour moi ni pour l'équipe qui travaille avec moi, de sélectionner les demandes en fonction de l'intérêt qu'elle représente ou en fonction de l'appartenance ethnique ou autre, mais plutôt de professionnaliser l'accueil et rendre les admissions plus cohérentes avec les spécificités des établissements et créer un équilibre social. Ne pas regrouper dans le même foyer les personnes qui ont les mêmes difficultés sociales optimise l'accompagnement et l'aide pour chaque résident et atténue la marginalisation.

La commission est constituée du directeur d'Agence, de la secrétaire qui est chargée de l'expédition des réponses aux intéressés, de deux responsables de foyers qui y siègent à tour de rôle à raison de trois mois par binôme, et de la chargé de mission Bleu-Nuit.

Après un an de fonctionnement, l'analyse du nombre des dossiers traités et des admissions effectuées dans les foyers de l'agence font ressortir un bilan positif à plusieurs niveaux :

- Meilleure adéquation des demandes avec le produit proposé.
- Plus grande professionnalisation de l'accueil et des admissions.
- Stabilité sociale dans les foyers et une meilleure cohabitation des communautés.
- Plus grande sensibilisation des responsables des établissements à l'analyse des dossiers, à la nature des difficultés et à la qualité de l'aide et de l'accompagnement dont le demandeur doit bénéficier.
- Meilleur positionnement du responsable de foyer par rapport aux travailleurs sociaux, qui nous recommandent des dossiers avec un partage des compétences plus approprié.
- Traitement de tous les dossiers d'où une plus grande perception de l'intérêt que chacun doit accorder à une demande de logement . Auparavant les réponses aux demandes de logement étaient verbales et le délai d'attente varie entre six mois et un an pour une réponse souvent négative. Parfois il lui est conseillé de renouveler sa demande

3.3 LE ROLE DU DIRECTEUR DANS L'ÉVOLUTION DES COMPETENCES

3.3.1 Projet individuel de formation

La formation professionnelle « demeure un des investissements les plus fondamentaux pour favoriser l'évolution et l'adaptabilité des réponses » ³² et contribue à préparer l'avenir de l'institution et donc de son personnel. Cette approche nécessite de faire un travail prospectif et d'anticiper l'évolution des métiers pour définir les formations adéquates et adaptées au contexte de la mutation de l'entreprise. En couplant l'analyse des enjeux et des besoins au diagnostic des compétences des salariés, elle doit élaborer des stratégies de formation déclinées en plan de formation individualisée. Elle doit également prendre en compte les souhaits des salariés exprimés dans les comptes rendus

des bilans annuels d'activité et favoriser l'émergence de projets individuels de formation. La mutation de l'entreprise et l'évolution des métiers doivent être à ce niveau l'occasion de renforcer l'adhésion du salarié à la culture de l'entreprise, sa stratégie et à sa mission.

Etant le responsable principal de l'agence et le manager de l'équipe, je tiens compte de l'évolution du parcours professionnel de chacun et sachant que les plans de formation proposés par les services de ressources humaines outre la prise en compte des besoins de l'entreprise en matière de ressources, ne peuvent satisfaire les salariés et répondre à leurs demandes de formation qui sortent parfois du champ des métiers de l'entreprise. J'ai commencé à informer mes collaborateurs des modalités des congés individuels de formation et à les inciter à étudier l'opportunité d'un projet de formation individualisé dans le but d'acquérir la capacité de remplir leurs fonctions ou de se positionner sur d'autres fonctions au sein de Sonacotra ou s'ils le souhaitent de s'orienter vers d'autres horizons professionnels. J'ai pu ainsi aider un agent de médiation et de vie sociale, que j'ai recruté dans le cadre du dispositif contrat emploi jeune. En effet il s'est aperçu au bout de six mois d'exercice de la difficulté du travail dans les foyers. Je l'ai encouragé à entreprendre une formation pour compléter son parcours scolaire et parfaire ses compétences et chercher un poste correspondant à ses attentes. Ce qui fut fait. Les frais de dossier et d'inscription ont été pris en charge par le comité d'entreprise et le coût de la formation par le conseil général. Aujourd'hui il s'apprête à rentrer dans une école supérieure pour préparer son diplôme d'éducateur spécialisé. Cette démarche lui a permis de trouver un poste dans un établissement qui correspond mieux à ses attentes.

Une deuxième collaboratrice qui s'est inscrite au CNED pour préparer son baccalauréat et s'engager ensuite dans un cycle de formation supérieure qui lui ouvrirait l'accès à d'autres fonctions au sein de l'entreprise.

Les réunions mensuelles avec les ouvriers de maintenance m'ont aussi éclairé sur les difficultés qu'ils rencontrent dans l'entretien au quotidien des foyers et dans le contact des résidents. Ils expriment aussi des attentes en matière de formation comme la plomberie, la menuiserie ou l'électricité, estimant à juste

³² LOUBAT Jean-René *Élaborer son projet d'établissement social ou médico-social* DUNOD, Paris, 1997, p-40

titre que ces formations aideraient l'entreprise en général et l'agence en particulier à disposer d'un capital de connaissances et de savoir-faire qui ferait progresser l'entretien des foyers et aurait des incidences positives sur le climat relationnel avec les résidents.

En tant que directeur d'agence je ne peux que souscrire à ce point de vue et pour se faire j'ai inscrit deux ouvriers de maintenance pour un cycle de formation de connaissance de l'entreprise et j'ai demandé à ce que deux autres ouvriers soient inscrits pour des stages de plomberie et d'électricité qui auront lieu courant 2004.

3.3.2 Formation au budget

Pour développer les compétences des responsables de foyers et leur donner l'autonomie décisionnelle nécessaire à l'action qu'ils doivent entreprendre dans la gestion des foyers, je compte au cours de l'exercice 2004, les inscrire dans les modules de formation d'élaboration et de suivi des budgets, car pour moi Le budget est un outil de gestion et d'optimisation de la pérennité économique de l'établissement. Son élaboration et son suivi sont des éléments qu'un responsable d'établissement doit maîtriser. Donner aux responsables la possibilité de suivre les indicateurs et d'introduire les actions correctives et de répondre de façon appropriée aux sollicitations qui leur sont formulées. Un budget est un acte d'engagement entre le responsable et sa hiérarchie.

3.3.4 La délégation

Jusqu'à présent la délégation n'est pas évoqué au sein de notre entreprise comme un moyen de management et de direction. Pourtant, je considère que le repérage du niveau d'autonomie de chacun en fonction de l'activité effectuée me permet de renforcer le degré de cette autonomie par la délégation et la responsabilisation. Car la délégation est un mode de fonctionnement institutionnel qui facilite la circulation du pouvoir à l'intérieur de l'organisation et donne l'opportunité au directeur de l'agence de « se concentrer sur l'essentiel ». ³³, mais le principe de la délégation, qui affirme la reconnaissance de l'autre et sa valorisation, ne peut être effectif que lorsqu'il respecte certaines modalités.

Parmi ces modalités la délégation doit être écrite pour éviter les litiges et faciliter l'évaluation à terme des actions. Elles doit être basée sur la confiance et laisser une autonomie réelle au choix des moyens et méthodes à employer. Pour réussir l'évolution des compétences de l'équipe, il me faut instaurer avec eux une relation de confiance et d'échange basée sur la responsabilité et le respect des prérogatives de chacun, en les plaçant dans une position d'acteurs capables de proposer et d'initier des actions appropriées et renforcer la légitimité et la reconnaissance dont ils ont besoin.

3.3.5 Le management de proximité

Depuis sa création la Sonacotra a pour vocation de loger les travailleurs migrants vivant en célibataires. Les foyers étaient alors considérés comme des lieux de repos, où les résidents y venaient le soir pour se reposer après une journée de travail.

Aujourd'hui ils deviennent des lieux de vie et des logements à part entière. Leur ouverture aux publics démunis (familles monoparentales, couples sans enfants bénéficiaires du RMI, chômeurs de longue durée, retraités, réfugiés politiques etc..), nous place devant l'obligation de participer à la lutte contre l'exclusion et d'accompagner ce public dans son parcours d'insertion, sans négliger les différents aspects de sa réalité sociale : l'aspect humain qui est très présent, l'ampleur de la solitude dont il souffre et mesurer l'importance de l'aide dont il a besoin (écoute , orientation, et information.)

Tout cela demande un savoir-faire et une technicité professionnelle plus pointue, une maîtrise des dossiers, des mécanismes d'aide et de solvabilisation, et des démarches d'insertion. Pour y répondre favorablement, il nous faut développer le travail en réseau avec les partenaires dont les demandes sont de plus en plus pressantes. Instaurer des nouvelles règles de management en cohérence avec la mission sociale de l'entreprise. Adapter la gestion du personnel et sa formation à l'évolution des besoins du public et favoriser l'acquisition de nouvelles compétences.

³³ MIRAMON Jean-Marie, *manager le changement dans l'action sociale* , ENSP, 1996, p-67

Dans la gestion et l'administration des foyers de travailleurs migrants, le directeur d'agence doit prendre en compte l'environnement de la structure et anticiper son évolution et être plus près des acteurs du terrain, afin d'être en mesure d'adapter son action et proposer des solutions.

Le management de proximité est pour moi un outil d'animation des équipes en fonction de la réalité des difficultés qu'elles rencontrent. Il consiste à aider chacun des membres de l'équipe à analyser et comprendre les problématiques du public de l'établissement qu'il dirige en fonction de l'environnement social, économique et géographique qui l'entoure et trouver les solutions les plus appropriées à chaque situation. Il est aussi l'occasion d'un échange direct et d'une concertation sur tout ce qui touche à la vie et au fonctionnement de l'établissement. L'adhésion à une démarche est primordiale pour la conduite des actions et leur suivi.

L'autre aspect du management est pour le management par la compétence qui est le seul moyen de valorisation des compétences des collaborateurs. Il est l'occasion de vaincre les résistances au changement car il introduit une notion de prise en compte des attentes des salariés et de leur reconnaissance. Il impulse une cohérence entre le discours et les orientations prises et donne aux salariés une lisibilité sur les enjeux du changement comme l'explique Frederick de Coninck « Changer oui, mais pourquoi et vers quoi ? Souvent la résistance aux changements s'exprime chez les salariés sous forme d'une plainte et d'une crainte, celle de ne pas voir reconnu leur travail actuel et les demandes d'évolution qu'ils proposent. Pour s'impliquer dans une situation nouvelle encore faut-il qu'elle semble équitable et que les enjeux du changement soient clairement affichés. Enjeux que la hiérarchie devra savoir articuler entre le travail au présent et le moyen ou long terme ». ³⁴

Il me revient donc comme directeur d'agence d'instaurer une communication interne où s'articule la transparence et la cohérence avec les orientations de l'entreprise. Cette communication peut être conduite par les réunions institutionnelles qui sont l'espace d'échange avec les membres de l'équipe. Elles permettent de clarifier les décisions, lever les ambiguïtés, et répondre aux

³⁴ De Coninck Frederick « des raisons de résister au changement », *Informations sociales*, 2002, n°101, PP111-113

interrogations. Les réunions sont aussi le lieu où des décisions communes doivent être prises.

Le dialogue et les échanges informels sont aussi un moyen de communication que je ne néglige pas car ils permettent à chaque personne de s'exprimer librement, sans crainte de réprobation ou de jugement, sur les préoccupations qu'elle ressent et les souhaits qu'elle veut exprimer. Développer aussi une communication écrite par les comptes rendus des réunions ou les relevés de décisions est aussi pour moi un moyen d'affirmer les objectifs et les orientations qui doivent être prises et cela donne une visibilité aux acteurs sur ce que l'on attend d'eux. Depuis ma prise de fonction au sein de l'agence, toutes les réunions font l'objet d'un ordre de jour concerté et d'un compte rendu diffusé à tous les participants pour approbation. Une fois le compte rendu approuvé chacun met en exécution les décisions arrêtées.

3.3.6 Analyse des pratiques professionnelles

L'évolution de la société et la mutation des publics que nous logeons dans nos structures et l'aggravation des situations de précarité, nous amènent à nous interroger sur nos pratiques et nos modes de fonctionnement. Le sens que nous leur donnons afin de situer nos actions par rapport à une demande et à une attente ainsi qu'un développement de nos connaissances est primordial. Les conditions dans lesquelles un responsable de foyer, un directeur d'agence, un responsable d'entretien et de maintenance ou un ouvrier de maintenance entrent dans le métier sont souvent difficiles. Nous savons tous que certaines impossibilités de faire s'enracinent dans une réalité sociale qui dépasse parfois ce que peut apporter une formation.

Je note cependant que les membres de l'équipe de l'agence sont très soucieux de remplir leurs fonctions et souhaitent pouvoir fonctionner et accomplir leur mission à l'égard des personnes que nous logeons. Leur demande est tout simplement de pouvoir y parvenir et leur sentiment est de ne pas avoir été formé à cela. Ceci ne renvoie pas systématiquement à d'éventuelles carences de la formation initiale au moment de l'embauche.

La professionnalisation nécessite une transformation identitaire qui dépasse la simple acquisition de connaissance et qui met en jeu pour chacun son rapport à l'institution, son rapport aux savoirs et son rapport aux autres.

La construction identitaire comme le développement de l'intelligence de situation sont précisément des objectifs que devrait viser l'accompagnement d'entrée dans le métier et c'est aussi ce que vise l'analyse des pratiques. La question que pose l'analyse des pratiques est l'identification de ce qui peut être entendu par l'institution, c'est à dire sa capacité à répondre à partir de situations vécues, dans une variété de contextes et d'éclaircir les présupposés théoriques. Elle doit évoquer la mise en place de dispositifs d'accompagnement et leur insertion dans une architecture globale de formation pour la construction de compétences nécessaires aux fonctions. Outre l'identification des outils d'accompagnement et de correction des trajectoires professionnelles par des actions appropriées, cette approche amène l'individu acteur d'une action à s'interroger sur le sens qu'il donne à son rôle au sein de l'institution, sur le devenir de sa fonction et son ancrage à la culture de l'entreprise, la visibilité qu'il a de la mission de celle-ci et la lecture de sa stratégie. L'analyse des pratiques conduit inmanquablement le sujet à identifier les difficultés qu'il rencontre ou qu'il a déjà vécu et qui suscitent en lui une interrogation sur sa manière de faire ou d'agir et son aptitude à y répondre. Elle lui donne l'occasion d'engager une réflexion sur les lacunes qu'il peut avoir et la manière dont il faut les combler.

Un projet de formation individuelle prend ici tout son sens. Ainsi l'analyse des pratiques au lieu d'être une prise de parole souvent sujette à caution, donne naissance à une démarche individuelle et constructive et impulse la volonté de se former et d'acquérir les compétences qui font défaut.

La participation de deux responsables d'établissement à une formation d'analyse des pratiques et les échos favorables qui me sont parvenus m'encouragent à penser que cette action devra être développée pour donner aux responsables de foyers l'occasion de se décentrer et prendre le recul vis à vis de leur quotidien et mieux cerner les attentes des publics et les objectifs qui leur sont fixés.

L'analyse des pratiques est un moyen pour le responsable de foyer d'affirmer sa place et de maîtriser les difficultés qu'il rencontre.

3.3.7 Méthodologie et mise en place du futur projet d'établissement

Dans ma fonction de directeur d'agence, je considère que la démarche projet comme une nécessité non seulement pour la gestion d'un foyer, mais aussi pour l'évolution des compétences et le recensement des besoins en formation pour les équipes.

Le projet est aujourd'hui en stand-by, car l'équipes ne comprend pas son utilité dans le travail et son impact sur l'amélioration de la prestation, sur leur propre évolution et sur la cohérence des moyens avec les attentes du public. Pourtant comme l'explique Jean Marie-Miramón, le projet est un outil de projection « porteur d'un futur qui s'anticipe, se prépare, s'organise et se structure ». ³⁵ La démarche projet vise à concilier les intérêts du public que l'on accueille avec les contraintes économiques et administratives. Elle vise également à se poser la question de la pertinence des objectifs et de la cohérence des moyens. Elle doit être intégrée dans une démarche globale où l'ensemble des personnels et des usagers est associé. Elle est directement liée au type de management exercé. Elle impose de définir clairement les marges de liberté et les possibilités d'initiative de chacun. Cette démarche est productive d'effet tant pour mieux faire valoir les réalisations ou les difficultés que pour construire les argumentaires base de futurs projets.

Partant de ce postulat que le projet est l'outil incontournable pour la professionnalisation de l'action et son inscription dans une logique d'ouverture sur l'environnement dans une stratégie qui vise à associer tous les partenaires et s'appuyer sur leur expertise, j'ai inscrit tous les responsables d'établissements à une formation d'initiation à la méthodologie projet, espérant ainsi leur donner l'opportunité d'interroger leurs pratiques et de s'ouvrir à d'autres modes de fonctionnement plus adaptés. Les inciter aussi à s'interroger sur l'impact que nous avons sur l'environnement, l'efficacité des actions initiées et l'efficience des moyens, ainsi que sur les formations à mettre en place pour les accompagner vers une meilleure connaissance des publics et de l'environnement. Ces formations ont eu lieu le 6 et 7 juin 2003 et le 22 et 23 septembre 2003, au siège de l'UNAFO.

Le projet d'établissement demeure pour moi, l'outil par excellence qui donne l'occasion au responsable d'affirmer la culture institutionnelle et de mettre en cohérence les orientations de l'établissement avec la stratégie de l'entreprise, et prendre en compte les besoins des personnes accueillies. Il est aussi l'occasion d'un constat de situation pour recenser les problématiques, d'établir une

³⁵ MIRAMON Jean Marie, « *Manager le changement dans l'action sociale* », ENSP, 1996, p- 42

connaissance précise des partenaires et d'engager la réflexion sur les actions à conduire et les échéances de leur réalisation. L'identification des moyens humains et leur redéploiement en fonction des ressources dont dispose l'établissement et les compétences à acquérir, analyser les écarts et définir la politique de formation à conduire pour les réduire. Le projet est aussi l'occasion pour le responsable d'établissement d'analyser les moyens financiers disponibles au regard des moyens mis en place.

3.3.8 Gestion des relations difficiles

Dans nos foyers les sources de tensions ne sont pas rares. Un robinet qui fuit et dont on s'est pas occupé à temps, un dossier APL dont le traitement par la caisse d'allocations familiales a pris du retard ou un voisin qui fait du tapage, tout est prétexte à des réclamations souvent houleuses. Celles-ci engendrent une tension entre le responsable du foyer et les résidents qui peuvent aller jusqu'à l'agression physique. Tout est également prétexte à une symbolique d'existence mal acceptée par les résidents et qui est chargée d'émotion et d'affectif, elle est source d'une manifestation de besoin de reconnaissance, de respect et de considération. Pour illustrer ce propos je cite l'exemple de l'entretien que j'ai eu avec un résident du foyer d'Arpajon que le responsable du foyer m'a demandé de rencontrer pour un problème de retard de paiement de redevance.

Le directeur : *« Monsieur, je suis venu vous rencontrer aujourd'hui parce que vous avez quelques mois de retard dans vos paiements, pouvez-vous m'expliquer pour qu'elle raison vous en soyez arrivés là ? »*

Le résident : *« Monsieur le directeur, avant de parler paiement, parlons d'abord de mes droits.*

Cela fait quelques années que j'habite dans ce foyer. Je me suis toujours acquitté de mes redevances régulièrement, d'ailleurs vous pouvez vérifier. Mais depuis quelques temps, mon voisin de chambre me dérange, il ne me laisse pas dormir, il invite ses copains le week-end, ils écoutent de la musique, discutent jusqu'à tard la nuit, cela me dérange et m'empêche de dormir. Je suis malade, je suis suivi régulièrement pour les nerfs et je prends des médicaments. Je me suis plaint auprès de votre responsable, mais il n'a rien fait, il me dit toujours qu'il va le faire cesser mais cela continue. En plus j'ai ma fenêtre qui ne ferme pas bien, j'ai également demandé qu'elle soit réparée et j'attends toujours. Alors j'ai décidé de ne pas payer ma redevance tant que ces problèmes n'auront pas été

réglés. Je ne sais pas bien ce que vous voulez faire de nous. Ce foyer est ouvert à tout vent, tout le monde rentre et sort comme dans un moulin, je ne me sens plus en sécurité, nous sommes des clients vous devez faire quelque chose. Les résidents en ont marre de cette vie, nous ne sommes pas des chiens. »

Le directeur : « Vous savez monsieur que les travaux pour votre fenêtre ont été commandés en même temps que les autres chambres dont les fenêtres sont dans le même état que la vôtre. Nous avons lancé un programme de travaux qui se termine à la fin du mois prochain. Quant à votre voisin, Madame x (la responsable du foyer) me dit qu'il a reçu une mise en demeure pour le tapage nocturne et si cela ne cesse pas nous pouvons aller jusqu'à une procédure judiciaire visant la résiliation de son contrat. C'est un peu long je vous l'accorde mais nous ne pouvons pas faire autrement. En tous cas sachez que nous faisons de notre mieux pour vous garantir des conditions de vie confortables. Vous m'avez parlé du va et vient dans le foyer, sachez que les résidents, ont le droit de recevoir la visite de leurs amis ou de leurs familles. Mais j'en fais appel à votre sens de la responsabilité à tous pour le respect du règlement intérieur et le respect de la tranquillité de tous les résidents, mais je vais faire une note pour attirer l'attention de tous les résidents sur ce problème. »

Le résident : « Merci monsieur le directeur de m'avoir écouté et je compte sur vous pour y mettre bon ordre. Pour les paiements je verrai avec madame X et je régulariserai ma situation le plus rapidement possible » .³⁶

Je pourrais citer d'autres exemples de ce type qui illustrent la complexité des relations avec les résidents et la solitude des responsables des établissements quand ils sont confrontés à ce genre de situation qui empêche un dialogue serein et une compréhension mutuelle.

Il nous faut apprendre à gérer de telles relations et détecter celles qui sont source de conflits et peuvent être ressenties par les résidents comme une violence institutionnelle à leur égard.

En tant que directeur d'agence et soucieux de normaliser les relations avec nos résidents et apporter le soutien et l'assistance nécessaire aux responsables des établissements, j'ai recensé au cours des entretiens de bilan d'activité les besoins dans ce domaine et transmis à la direction des ressources humaine le souhait de voir le thème de la gestion des relations difficiles inscrit dans le plan de

³⁶ Entretien avec un résident du foyer d'Arpajon

formation 2003-2004 et que les membres de l'agence de Massy y soient inscrits en priorité.

3.3.9 Échange avec les autres structures médico-sociales

En tant que directeur d'agence ayant pour vocation de manager les membres de l'équipe des responsables d'établissements et d'impulser une évolution de leurs compétences, il me paraît essentiel que ces derniers découvrent la gestion d'un établissement social et médico-social.

Pour cela j'envisage la négociation de convention d'échange avec les directeurs des structures sociales et médico-sociales afin de favoriser l'immersion des responsables d'établissements au sein de ces structures pour une période donnée pour découvrir la façon dont ces structures sont dirigées, organisées et la manière dont les équipes sont managées. Accueillir aussi des travailleurs de ces structures dans nos foyers serait l'occasion pour nous de faire connaître nos établissements et de vulgariser une image plus positive que celle qu'ils ont actuellement.

3.3.10 Les séminaires

Dans la continuité de mon action de management des collaborateurs, je compte développer les rencontres hors du cadre professionnel habituel. Les séminaires sont souvent les occasions où les membres d'une même équipes se retrouvent et échangent sur leurs propres difficultés et les solutions qu'ils mettent en place. Ils offrent aussi pour les directeurs l'opportunité de dialoguer dans un climat serein avec leurs collaborateurs et préciser les lignes de leur stratégie et expliquer les enjeux qui l'entourent.

La communication des idées et le recueil des suggestions dans un climat déconnecté de l'ambiance professionnelle permet aussi la prise de recul nécessaire à l'analyse et la compréhension des situations difficiles rencontrées.

Les séminaires sont pour moi, directeur d'agence l'occasion de dépersonnaliser les difficultés et relativiser l'engagement psychoaffectif de la plupart des collaborateurs vis à vis des publics que nous logeons. Une prise de recul est nécessaire pour dépassionner le travail et le rendre plus professionnel.

3.3.11 Les actions de formation à engager

Pour adapter les compétences des collaborateurs de l'agence, à l'évolution des publics et pour mieux assumer la mutation des structures FTM, et compléter les formations réalisées, j'ai prévu de renforcer les actions de formation dans les domaines suivants :

- Animation et mise en place des comités de concertation
- Méthodologie et conduite de projet
- Réglementation et gestion des résidences sociales
- Poursuite de la formation prévention sanitaire et accompagnement social.
- Gestion des relations difficiles
- Elaboration budgétaire
- Gestion de l'accueil
- Médiation sociale

Ces actions se dérouleront durant l'exercice 2004-2005 au sein du centre des ressources de formation de l'UNAFO, qui depuis un an collabore avec les organisme gestionnaire des foyers de travailleurs migrants à l'élaboration et la conduite des actions de formation.

En plus de ces actions j'ai prévu dans le budget 2004, le recrutement dans le cadre d'un contrat de qualification, une conseillère en économie sociale et familiale, dont le rôle et la mission seront d'aider les responsables d'établissements à réaliser les diagnostics sociaux et l'identification des besoins pour l'élaboration d'une plate forme de propositions qui seraient la trame du projet de l'agence pour l'exercice 2005. Elle aura aussi la tâche de venir en aide aux résidents et pour mieux gérer leurs budgets et prévoir leurs dépenses en fonction des projets qu'ils comptent mettre en place.

CONCLUSION

En conclusion de ce mémoire, après la présentation des publics, des structures et des personnels encadrant, et après avoir donné un aperçu de l'organisation de l'entreprise pour répondre à la mutation des foyers de travailleurs migrants avec tout ce qu'elle implique comme évolution de compétences des personnels pour assumer cette évolution au lieu de la subir.

Les interrogations qu'elle suscite sont légitimes car elles mettent en opposition les moyens qui doivent être mis en œuvre pour faciliter non seulement la gestion des foyers, l'aide et l'accompagnement des publics accueillis, mais aussi leur ouverture sur l'environnement social et culturel pour impulser l'intégration et maintenir une cohésion sociale.

La nécessité de leur transformation en lieux d'habitation ou un parcours résidentiel doit être construit et faire en sorte qu'ils redeviennent les passerelles, qu'ils n'auraient jamais cessé d'être est aujourd'hui une réalité tangible.

Ceci demande une remise à niveau des qualifications des personnels encadrant.

La réorganisation de l'entreprise, les engagements pris dans le contrat d'objectifs et les injonctions de l'État, obligent au développement d'un partenariat et d'un travail en réseau plus appuyé que par le passé. La notion de territorialité demande aux responsables des foyers une présence accrue dans les dispositifs de la politique de la ville, des plans locaux de l'habitat, la gestion urbaine de proximité et les grands projets urbains. C'est à dire à une collaboration avec les acteurs du local et les acteurs locaux pour une complémentarité et une continuité d'action. Mais cela demande une stratégie claire et lisible par les acteurs afin que chacun puisse trouver sa place et construire les projets qui doivent en être l'expression.

L'évolution des profils des publics hébergés dans les foyers, conduit inmanquablement à la mutation des structures et leur transformation pour répondre à la demande et satisfaire les besoins de ces publics qui deviennent de plus en plus exigeants pour le confort, l'adaptabilité des locaux et leur fonctionnalité. L'accompagnement social lié au logement est plus qu'une réalité qui s'articule autour de la maîtrise des mécanismes d'aide préconisés par les politiques publiques, pour faciliter l'insertion et l'accès aux droits.

La citoyenneté est une démarche qui prend en compte le résident dans sa globalité et le place, au cœur de l'action qui le concerne et exige qu'il soit l'acteur de son projet de vie et acquérir l'autonomie pour reprendre sa place au sein de la société.

L'hétérogénéité de ces publics nous force à initier un véritable travail de veille sociale pour analyser les mutations sociétales et anticiper les solutions à proposer et nous situer en position de bailleur social porteur de réponses dans le domaine du logement des plus démunis.

L'évolution de la législation en matière d'immigration et d'accueil des demandeurs d'asile nous met aussi dans une perspective de stratégie d'information et de recueil des données statutaires en la matière pour être en phase avec les préconisations des pouvoirs publics.

La lutte contre les exclusions est devenue depuis 1990, date de la promulgation de la loi dite « loi Besson » un impératif pour notre entreprise. Je suis donc, en tant que directeur d'agence, dans l'obligation d'y répondre favorablement et de créer le partenariat indispensable.

Le vieillissement des personnes âgées immigrées pose aujourd'hui problème aux pouvoirs publics, qui ne savent comment le résoudre, faute de structure adaptée. Etant un acteur dans le logement de ces populations, il me faut être novateur dans ce domaine et porteur de réponses adaptées afin que la dépendance des personnes âgées immigrés ait une prise en charge de qualité et permette leur maintien dans des locaux aménagés en fonction de leurs besoins. Toutes ces problématiques demandent un engagement, des compétences et des connaissances variées, d'où des actions de formation ciblée que je propose.

Je reste convaincu que l'engagement de tous les acteurs à quelque niveau que ce soit est déterminant dans le traitement des problématiques soit de l'immigration, comme le vieillissement, la solitude, la maladie, l'accès aux droits, le retour définitif qu'il soit effectif ou à titre posthume, soit l'accès au logement des personnes démunies, des familles, des jeunes en décohabitation ou des réfugiés politiques.

Les structures que la Sonacotra offre ne répondent plus en majorité à la demande exprimée, leur évolution et leur adaptation aux besoins, reste du domaine politique. Qu'elle est la part des ressources que la société réserve à ces personnes pour leur venir en aide ? Qu'elle est la volonté politique des décideurs qui se heurtent souvent à des contraintes budgétaires, comme l'a montré

récemment l'exemple du FAS dont les dotations budgétaires ont été divisées par deux. La politique de formation et d'acquisition de nouvelles compétences pour accompagner les mutations reste déterminante. Encore faut-il que la mission et l'activité réelle de l'entreprise soient clairement définies et affichées. Que l'on définisse également les notions de service déclaré, de service rendu et de service attendu par l'utilisateur, et que l'on mesure l'écart qui les sépare et que l'on mette en œuvre les moyens nécessaires pour les combler. Nous avons tous vécu les situations de solitude que la canicule de cet été a révélé et le nombre de décès en a été l'indicateur, si l'on peut parler d'indicateur. Les 14300 décès ont montré que la société a une grande inquiétude quant au maintien des rapports sociaux entre les individus d'une façon générale et les liens intergénérationnels d'autre part. Elle s'est rendu compte que la solidarité est devenue un vain mot et que l'individualisme, résultante d'une société en perte de point de repère, a pris une part importante dans la vie des citoyens. La souffrance est sourde et muette, car chacun a une fierté et une dignité et estime illégitime de déranger l'autre pour lui demander de l'aide et du soutien.

BIBLIOGRAPHIE

- BAROU Jacques, Foyers d'hier, résidences sociales de demain, *Ecarts d'identité* 2000-2001, n° 94, PP 17-23.
- BERNOUX Philippe, *La Sociologie des Organisations*, Paris, Edition-Seuil, 1985.
- BENGUIGUI Yamina, *Mémoires d'immigrés, L'héritage maghrébin*, Paris, Canal+Editions, 1997.
- BEN Jelloun Tahar, *L'hospitalité Française*, Paris, Seuil, 1997.
- DE CONINCK Frédéric, Des raisons de résister au changement, *Informations sociales*, 2002, n° 101, pp 106-113.
- JANVIER Roland, MATHO Yves, *Mettre en oeuvre le droit des usagers dans les établissements d'action sociale*, Paris, DUNOD, 2002.
- KHELLIL Mohand, *Sociologie de l'intégration*, Paris, PUF, 1^e édition, 1997.
- KEDOCHIM Jacques, Le meilleur changement est celui qui ne se voit pas, *Informations sociales*, 2002, n°101, pp 86-97.
- LEFEVRE Patrick, *Guide de la fonction, directeur d'établissement social et médico-social*, Paris, DUNOD, 1999.
- LOUBAT Jean-René, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Paris, DUNOD, 1997.
- LAMARQUE Gilles, *L'exclusion*, Paris, PUF, 2^e édition, 1998, mai.
- LEMOIGNE Guy, LEBON André, *L'immigration en France*, Paris, PUF, 5^e édition, 2002.
- LE GOFF Jean Pierre, *Les illusions du management, pour le retour du bon sens*, Editions, La Découverte & Syros, Paris, 2000.
- MIRAMON Jean-Marie, *Manager le changement dans l'action sociale*, ENSP, 1996.
- NOIRIEL Gérard, *Atlas de l'immigration en France, Exclusion, Intégration*, Paris, Editions Autrement, 2002.
- NOIRIEL Gérard, Petite histoire de l'intégration à la Française, *Manière de voir 62 Histoire(s) d'immigration*, 2002, mars-avril, pp. 30-34.
- PERETTI Jean-Marie, *Ressources Humaines*, Paris, ISBN, 1994.
- POIRET Christian, *Familles africaines en France*, Paris, l'Harmattan, 1996
- SAYAD Abdelmalek, *La double absence, des illusions de l'émigré aux souffrances de l'immigré*, Paris, Seuil, octobre 1999

VERCAUTEREN Richard, LABOREL Bernard, JAHAN Franck, *Faire vivre le projet des établissements pour personnes âgées*, Ramonville Saint-Agne, Editions Erès, 1999.

WEIL Patrick, *La France et ses étrangers*, Paris, Calmann-Levy, 1991.

