

LE FOYER DE JEUNES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DE MONTRÉAL

et le soutien résidentiel pour les jeunes
en voie de réintégration sociale



par Sonia Dumais et Robert Laplante
Institut de recherche en économie contemporaine
www.irec.net



Le Foyer de jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal
et le soutien résidentiel pour les jeunes
en voie de réintégration sociale

Un projet de recherche-action

Sonia Dumais
Robert Laplante

Institut de recherche en économie contemporaine

www.irec.net

Octobre 2005

Cette étude est publiée par la Société d'habitation du Québec.

Elle a été produite sous la coordination de François Renaud de la Société d'habitation du Québec, en collaboration avec Diane Vanasse du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Quatre partenaires ont participé au montage financier pour la production de cette étude : la Société Ozanam, la Société d'habitation du Québec (SHQ), le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) ainsi que l'Institut de recherche en économie contemporaine (IREC).

La réalisation de cette étude a été confiée à l'Institut de recherche en économie contemporaine.

Note : Les idées exprimées dans ce document ne traduisent pas nécessairement la position de la Société d'habitation du Québec ; elles n'engagent que la responsabilité des auteurs.

On peut télécharger ce document à l'adresse Internet www.habitation.gouv.qc.ca

On peut également obtenir des copies de ce document au Centre de documentation de la Société d'habitation du Québec :

Québec
(418) 646-7915

Montréal
(514) 873-9612

Numéro sans frais
1 800 463-4315

Février 2006

Dépôt légal

Bibliothèque nationale du Québec, 2006

Bibliothèque nationale du Canada, 2006

ISBN 2-550-46444-3 (version imprimée)

ISBN 2-550-46445-1 (PDF)

© Gouvernement du Québec

© Institut de recherche en économie contemporaine

RÉSUMÉ

Le Foyer de jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal et le soutien résidentiel pour les jeunes en voie de réintégration sociale

Le Foyer de jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal (FJTMM), organisme communautaire œuvrant dans le logement social, a vu le jour au début des années 1990 pour fournir des solutions durables aux jeunes de l'Est de Montréal éprouvant des difficultés d'insertion sociale et professionnelle. Ses promoteurs veulent combler des besoins que l'offre de services telle qu'elle est alors constituée par l'État et le milieu communautaire ne comble pas. Un retour sur le parcours de cet organisme pionnier est révélateur : il permet de mieux saisir l'évolution de cette expérience originale tout en la situant dans un secteur de l'habitation sociale qui n'est pas encore à maturité.

Un examen empirique très fouillé permet de dresser les conditions de réalisation de la mission du FJTMM, de faire le bilan de ses contributions et de mieux cerner les limites d'une vocation qui reste pour le moins singulière, sinon atypique, dans le milieu de l'intervention auprès des jeunes adultes.

Après onze années d'un fonctionnement marqué par une grande précarité, Le Foyer de jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal est tout de même parvenu à bâtir un modèle d'intervention qui donne des résultats intéressants sans avoir néanmoins livré tout son potentiel.

L'offre du FJTMM occupe toujours l'espace hybride dans lequel ses fondateurs l'ont inscrit, c'est-à-dire que son modèle d'intervention ne correspond pas tout à fait à celui des appartements supervisés, pas plus qu'à celui des maisons d'hébergement. L'encadrement souple mais global de type accompagnement offert à une jeune clientèle ayant un parcours de vie compliqué, que nous avons appelée « les autonomes relatifs » et « les débrouillards séquentiels », constitue la contribution principale du modèle d'intervention appliqué au FJTMM.

Le type d'encadrement associé à l'insertion résidentielle et sociale a pour objectif de soutenir le développement de l'autonomie chez les jeunes usagers en misant sur un

encadrement léger qui vise l'acquisition des aptitudes requises pour entreprendre leurs projets de vie. L'acquisition de saines habitudes de vie (santé), l'harmonisation des relations interpersonnelles, la gestion des finances personnelles et le développement des compétences professionnelles comptent parmi les objectifs majeurs à atteindre lors d'un séjour au Foyer.

Après avoir connu des jours difficiles, la gestion du Foyer a beaucoup bénéficié du rapprochement avec un autre organisme, Opération Placement Jeunesse. La restructuration effectuée par l'équipe de gestionnaires actuellement en place a grandement profité au Foyer de jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal. La gestion est désormais assurée avec une plus grande rigueur administrative et le modèle d'intervention a franchi un seuil de professionnalisme qui donne une plus grande efficacité au modèle d'intervention lui-même ainsi qu'à la prestation des services.

Les efforts d'institutionnalisation de la direction redonnent au FJTMM un second souffle : d'une part, tous les acteurs internes participent désormais à la mise en œuvre des objectifs organisationnels et, d'autre part, les acteurs externes concernés par l'insertion socioéconomique des jeunes adultes sont maintenant des alliés et des partenaires de l'organisme.

En conclusion, quelques avenues sont suggérées en vue de consolider les acquis du Foyer et de mieux le situer dans son environnement institutionnel et communautaire. Nous proposons une caractérisation des modes d'intervention en fonction des types de clientèle, qui pourrait servir à mieux développer les complémentarités entre les divers organismes du secteur. Enfin, la problématique de la viabilité financière est évoquée et des pistes de solutions sont suggérées.

REMERCIEMENTS

Ce projet n'aurait pu être mené à bien sans le concours et le soutien actif de plusieurs institutions. Il faut tout d'abord souligner la collaboration franche et empressée de toute l'équipe du Foyer des jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal qui a accepté de se prêter aux règles de l'enquête avec tout ce que cela comporte de risque et d'inconfort de se voir objectivé sous un regard analytique. Notre reconnaissance va également à tous les jeunes que nous avons rencontrés et qui ont bien voulu partager leur expérience, ainsi qu'aux administrateurs et divers partenaires et collaborateurs du Foyer.

Ce projet n'aurait pas vu le jour sans l'ouverture d'esprit et l'engagement de la Société Ozanam, qui a accepté non seulement de fournir une part très substantielle du financement, mais surtout de considérer les résultats de la recherche comme une contribution utile à la réalisation de sa mission. C'est une action qui la distingue et à laquelle, nous l'espérons, les résultats de ce travail feront honneur.

La Société d'habitation du Québec et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale ont été des partenaires financiers déterminants pour la réalisation de ce projet. Les auteurs remercient tout particulièrement M. François Renaud et Mme Diane Vanasse qui ont participé à divers stades d'élaboration de ce travail de recherche. Leurs compétences professionnelles et leur intérêt pour le projet ont permis d'intégrer à la méthodologie des préoccupations et des dimensions qui, nous le souhaitons, contribueront à la pertinence des résultats de ce travail pour la réflexion sur la conception et la gestion des programmes de soutien à des initiatives comme celles du Foyer des jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal.

La Ville de Montréal a également participé directement au financement de ce projet en permettant à la direction de l'IRÉC de s'y engager. Mme Suzanne La Ferrière et M. Jacques Boivin du Service du développement économique et du développement urbain ont bien voulu commenter des versions préliminaires de certains chapitres de ce manuscrit et nous faire part de leurs commentaires et critiques. M. Roger Lenoir, un ami et collaborateur de l'IRÉC, a également participé généreusement à la révision du manuscrit.

Les auteurs sont, bien entendu, les seuls responsables des lacunes et limites de leur travail.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS.....	iii
TABLE DES MATIÈRES	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES SIGLES.....	vi
 INTRODUCTION.....	 1
Les objectifs de la recherche.....	5
 CHAPITRE 1 : LA PROBLÉMATIQUE DU LOGEMENT SOCIAL AVEC SOUTIEN COMMUNAUTAIRE DESTINÉ AUX JEUNES ADULTES	 8
La crise de l'État providence et ses conséquences sur le logement social.....	8
Le contexte d'émergence du logement social avec soutien communautaire	13
Le logement social avec soutien communautaire destiné aux jeunes adultes	16
 CHAPITRE 2 : HISTORIQUE ET MISSION DU FJTTM.....	 20
Les débuts officiels de l'organisme	25
Orientations stratégiques initiales du FJTTM.....	27
Changement majeur des objectifs et des priorités au FJTTM	31
Transformations organisationnelles.....	33
 CHAPITRE 3 : LE PARADOXE DE LA DOUBLE PRÉCARITÉ	 41
Montage financier et instabilité au sein même du FJTTM.....	41
Caractéristiques et précarité de la clientèle admise au FJTTM	52
 CHAPITRE 4 : DE LA DÉBROUILLARDISE AU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES	 63
Séjour au Foyer et passage en appartement autonome.....	63
Développement d'un projet de vie et insertion professionnelle	73
Développement de l'employabilité	76
 CONCLUSION.....	 80
Contribution du FJTTM dans l'offre de services actuellement disponibles	80
Réalisations organisationnelles	84
Perspectives communautaires et sociales.....	89
 BIBLIOGRAPHIE	 93
 ANNEXE A : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	 96
Méthode de collecte de données qualitatives	96
Échantillonnage	102
Méthode et traitement de données	103
 ANNEXE B : CRITÈRES GÉNÉRAUX D'ADMISSIBILITÉ DES MEMBRES ASSOCIÉS AU REGROUPEMENT DES AUBERGES DU CŒUR DU QUÉBEC	 104

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Types de trajectoires résidentielles de jeunes non-étudiants vivant sous le seuil de faible revenu	4
Tableau 2 : Distribution des unités de logement par population visée	14
Tableau 3 : Taux de chômage des 15-19 ans, 20-24 ans, 25-29 ans,	18
Tableau 4 : Bilan des premières années du FJTTM.....	29
Tableau 5 : Ressources pour rejoindre la clientèle.....	40
Tableau 6 : Historique des bilans financiers	46
Tableau 7 : Nombre de nouveaux venus annuellement	53
Tableau 8 : Provenance des usagers du FJTTM	55
Tableau 9 : Source de revenu des usagers à l'admission	57
Tableau 10 : Préoccupations des usagers en 2003-2004	58
Tableau 11 : Situation d'hébergement des résidents du RACQ	64
Tableau 12 : Pertinence du FJTTM.....	89

LISTE DES SIGLES

CDEST : Corporation de développement économique et communautaire de l'Est de Montréal

CJE : Carrefour jeunesse emploi

CLSC : Centre local de services communautaires

CSST : Commission de la santé et de la sécurité du travail

DES : Diplôme d'études secondaires

DEP : Diplôme d'études professionnelles

DEC : Diplôme d'études collégiales

FISHA : Fonds d'investissement social en habitation

FJQ : Fonds Jeunesse Québec

FJTMM : Foyer des jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal

FOHM : Fédération des OSBL d'habitation de Montréal

FQHC : Fonds québécois d'habitation communautaire

GRT : Groupe de ressources techniques

HLM : Habitation à loyer modique

IPAC : Initiative de partenariats en action communautaire

OPJ : Opération Placement Jeunesse

OSBL : Organisme sans but lucratif

PARCO : Programme d'achat-rénovation pour coopératives et OSBL

PARC-Q : Programme d'aide à la restauration Canada-Québec

PRIL : Programme de rénovation d'immeubles locatifs

PSBLP : Programme sans but lucratif privé

RACQ : Regroupement des Auberges du cœur du Québec

RAPSIM : Réseau d'aide aux personnes seules et itinérantes de Montréal

RRSSMMC : Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal Centre

RQOH : Fondation du réseau québécois des OSBL d'habitation

SCHL : Société canadienne d'hypothèque et de logement

SHAPEM : Société d'habitation populaire de l'Est de Montréal

SHQ : Société d'habitation du Québec

INTRODUCTION

Le Foyer de jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal (FJTTM) offre un service de logement à des jeunes adultes en voie de conquérir leur autonomie personnelle et professionnelle. Situé dans l'Est de Montréal, dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve, il a été créé en 1993 en vue d'offrir aux jeunes en voie de réinsertion un cadre d'accompagnement susceptible de faciliter la réussite de leurs projets d'intégration sur le marché du travail en leur offrant un accès à des logements et à des ressources d'entraide. Ses fondateurs faisaient œuvre de pionniers, il n'existait pas de ressource comparable à Montréal à ce moment-là.

Inspiré du concept européen — le Foyer de jeunes travailleurs, qui offre un soutien à des jeunes Français en démarche d'insertion sur le marché du travail — le projet montréalais du Foyer de jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal inc.¹ reste très ancré dans son milieu, participe au bouillonnement communautaire qui caractérise ce quartier ouvrier alors durement affecté par les transformations industrielles et économiques de la métropole. Les promoteurs du FJTTM veulent créer un lieu de solidarité où la combinaison logement privé et vie communautaire organisée est susceptible de favoriser l'intégration des jeunes au marché du travail et leur passage à la vie adulte autonome. Il considère le logement comme un milieu de soutien et un lieu de mobilisation pour les jeunes qui l'habitent. Il mise beaucoup sur l'effet structurant que peut avoir sur le parcours du jeune usager le partage de repères communs avec un groupe de pairs, partage qui peut non seulement lui fournir un réseau d'entraide, mais devenir un élément de motivation dans le parcours d'intégration. Les promoteurs misent également sur la possibilité d'offrir *in situ* des services de première ligne susceptibles de faciliter, de la part du jeune usager, le recours à des services publics vers lesquels il n'irait peut-être pas spontanément, soit parce qu'il en méconnaît l'utilité, soit parce qu'il ne maîtrise pas suffisamment les compétences civiques de base pour faire ces démarches.

¹ Le Foyer de jeunes travailleurs *Le Relais* inc., appellation première du projet, est devenu le Foyer de jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal en avril 1994.

Le Foyer définit formellement sa mission comme étant celle de favoriser l'insertion sociale des jeunes par le maintien ou l'intégration en emploi et la formation à l'autonomie résidentielle au cours d'un séjour de 24 mois ou moins. À partir de cette mission, le Foyer s'est fixé six objectifs :

1. Promouvoir le travail comme outil de développement;
2. Créer un milieu propice au maintien en emploi;
3. Améliorer la situation économique des résidents;
4. Briser l'isolement et combattre la solitude;
5. Favoriser la réalisation de projets d'avenir;
6. Promouvoir la stabilité de l'hébergement comme outil pour contrer l'itinérance.

L'intervention du FJTMM s'inscrit dans une démarche préventive de manière à ce que les jeunes acquièrent des comportements favorisant une insertion durable sur le marché du travail et dans la société. On compte atteindre cet objectif par l'entremise de trois types de services : 1. le service logement (location d'une chambre cuisinette meublée et chauffée avec accès aux pièces communautaires à un prix abordable); 2. le service travail (aide à l'employabilité); et 3. le service animation intervention (aide fonctionnelle, relation d'aide, loisirs psycho éducatifs, références, gestion financière, insertion dans la vie sociale, alimentation, aide au logement). Ce dernier service vise l'acquisition de compétences sociales indispensables au maintien à l'emploi telles que l'estime de soi, la ponctualité, le sens de l'organisation et l'intériorisation des comportements propres à la situation de travail. Le Foyer offre ses services sous la forme d'accompagnement individuel hebdomadaire, de cours et d'ateliers.

Le Foyer est situé rue Davidson dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve, dans un immeuble appartenant à la Société d'habitation populaire de l'Est de Montréal (SHAPEM), un organisme sans but lucratif dont la mission consiste à fournir aux personnes présentant des fragilités sociales et personnelles des logements de qualité à bon prix. L'immeuble compte 48 logements que le Foyer et la SHAPEM se partagent : le Foyer occupe 28 studios au rez-de-chaussée et au 1^{er} étage de l'immeuble, tandis que la SHAPEM dispose de 20 chambres réparties au sous-sol et à l'autre étage. C'est à la SHAPEM que les résidents versent les loyers, c'est elle qui s'assure que les paiements soient faits aux échéances et selon les conditions du bail. Ainsi, le Foyer

offre à des jeunes de 17 à 23 ans qui vivent des situations précaires sur le plan personnel, professionnel et social un logement d'une pièce meublé, chauffé et éclairé, contre un loyer d'environ 260 \$ par mois. Un concierge est présent occasionnellement pour l'entretien de l'édifice et des espaces communs, ainsi que pour voir au respect des règlements de l'immeuble.

Pour être admis, le jeune doit passer une entrevue d'accueil qui sert à établir son profil personnel et à vérifier si sa condition pourra lui permettre de réellement tirer profit des services offerts par le Foyer. On s'assure qu'il a un revenu d'au moins 500 \$ par mois. On revient avec lui sur ses expériences et son parcours résidentiel. S'il a déjà eu recours à d'autres ressources d'hébergement, on cherche à établir avec lui les motifs qui l'ont amené à les quitter; on tente d'évaluer s'il est en mesure de respecter le code de vie du Foyer. Du 1^{er} avril 2003 au 31 mars 2004, 255 jeunes ont fait une demande pour habiter au Foyer, ce qui représente 49 demandes de plus qu'en 2002-2003 et 96 demandes de plus qu'en 2001-2002. Au total, 46 jeunes ont été admis (78 avaient été retenus lors de la présélection) et 99 ont été refusés et référés vers des ressources plus appropriées en santé mentale, en toxicomanie, etc. (FJTMM, rapport annuel 2003-2004). Pour retenir les jeunes et surtout pour les responsabiliser, le Foyer exige d'eux qu'ils signent, avec la SHAPEM, l'organisme propriétaire de l'édifice, un bail à loyer mensuel (Pfister, 2001, p. 14, 20). Pour se faire connaître auprès des jeunes et pour recruter ses éventuels usagers, le FJTMM mise principalement sur les références inter-organismes et sur sa visibilité dans le quartier, assurée par sa participation à la vie associative et communautaire.

Le profil des jeunes du Foyer (FJTMM, rapport annuel 2003-2004), est le suivant :

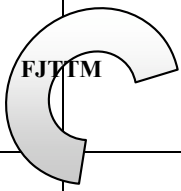
- Moyenne d'âge de 20 ans;
- 67 % des résidents n'ont pas terminé leur secondaire et n'ont aucun autre diplôme;
- 50 % des jeunes proviennent de Montréal et les environs, 20 % des régions du Québec et 26 % d'autres pays;
- 30 % font partie des minorités visibles (noirs, asiatiques, etc.);
- 61 % occupent un emploi précaire ou travaillent comme contractuels (ces emplois se répartissent dans les catégories suivantes : 45 % en vente, 24 % en manufacture et 10 % en restauration);

- Durée moyenne de séjour au FJT/M de 7 mois.

Au cours des 11 dernières années, 550 jeunes ont fréquenté le FJT/M. Nous présentons dans le tableau suivant la clientèle type du Foyer par rapport à deux indicateurs, soit l'emploi et le logement; notons que la typologie attribuée aux quatre types de trajectoires résidentielles des jeunes vivant sous le seuil de faible revenu est définie par Molgat et Charbonneau (2003) dans *Le Réseau des Petites Avenues* :

Tableau 1 : Types de trajectoires résidentielles de jeunes non-étudiants vivant sous le seuil de faible revenu

Logement	Moyen	Faible
Emploi		
Moyen	« Relative autonomie »	« Alternance- débrouille »
Faible	« Alternance- bascule »	« Marginalité »



Source : D'après Molgat et Charbonneau, 2003, p. 42-44.

Légende :

- Relative autonomie : emploi à temps plein, faiblement rémunéré, jamais recours aux programmes d'assurance-emploi ou de sécurité du revenu et nombreuses transitions résidentielles, toutes étant « consolidantes ».
- Alternance-débrouille : échecs en emploi, recours répété à l'assurance-emploi ou à la sécurité du revenu et situations résidentielles instables.
- Alternance-bascule : sans emploi, prestataire de la sécurité du revenu ou de l'assurance emploi et vie en colocation.
- Marginalité : sans emploi, problèmes sociaux et logement subventionné ou ressource communautaire.

Les objectifs de la recherche

Au cours de sa brève histoire, le projet initial n'a cessé de se transformer. Les intentions des promoteurs ont été confrontées aux limites et contraintes du réel. L'esprit d'innovation qui les animait leur a par ailleurs inspiré des pratiques et des stratégies qui ont contribué non seulement à assurer l'existence et la viabilité du Foyer, mais aussi à raffermir et affiner sa vocation et sa place dans un univers institutionnel et communautaire qui a évolué en même temps que lui. Même s'il pouvait bénéficier de l'expérience et des enseignements de son modèle français, le Foyer a néanmoins dû faire ses propres apprentissages et composer avec sa réalité organisationnelle, aussi bien qu'avec les réalités et les besoins changeants de ses usagers. En revisitant son parcours, il sera possible de mieux comprendre ce qui fait son originalité, ce qui détermine ses limites et ce qui peut être tiré de sa contribution.

Le présent projet vise, en collaboration avec le Foyer de jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal, à dresser un bilan de ses accomplissements, à faire une évaluation critique de sa contribution dans l'ensemble de l'offre de services destinés aux jeunes en difficulté. Il doit également tenter de cerner ses possibilités de développement, ainsi que l'opportunité et la pertinence d'une éventuelle stratégie d'essaimage dans d'autres quartiers de Montréal ou, plus largement, dans d'autres centres urbains du Québec. Plus spécifiquement, les objectifs du projet sont de :

1. Situer la contribution du FJTTM dans l'offre de services actuellement disponible, soit établir le profil des usagers, l'état des besoins et la disponibilité des ressources ainsi que décrire et analyser la diversité et la complémentarité des types d'intervention.
2. Dresser un bilan des réalisations de l'organisme. Une évaluation de ses programmes et des entretiens avec ses intervenants et ses usagers permettront d'en faire le portrait, de définir ses forces et ses faiblesses.
3. Évaluer le rôle et les possibilités de développement des stratégies d'accès au logement dans l'amélioration des résultats de l'organisme, dans la réussite des

jeunes au passage à l'autonomie résidentielle et à l'intégration complète à la vie adulte.

4. Susciter la réflexion et la collaboration entre les divers intervenants en vue d'élaborer des outils d'intervention adaptés, susceptibles de favoriser des approches, tant publiques que communautaires, qui feraient une plus grande place à l'accès au logement comme mode de structuration des interventions d'appui à l'intégration sociale des jeunes en difficulté.

Pour mener à bien cette tâche, la méthode de la recherche-action a été retenue. C'est une méthodologie où l'acquisition de connaissances est effectuée en vue de l'action, dans une recherche dont la démarche tente de suivre au plus près la réalité des acteurs qui font l'objet de l'étude (sous la dir. Gauthier, 1993, p. 569). La cueillette des données s'est faite en partie au moyen de rencontres, d'une entrevue téléphonique (avec un administrateur) et d'entrevues semi-directives avec des représentants des principaux partenaires du Foyer (sept), avec les intervenants du FJTMM (quatre), les usagers actuels (six) et d'anciens usagers (trois). Elle a été complétée par le dépouillement des archives du Foyer, de ses rapports annuels et de divers documents reliés à son histoire et à ses réalisations. Évidemment, ces méthodes de collecte de données qualitatives comportent des limites :

- Les documents officiels du Foyer comportent parfois des variations pour la même information. Les statistiques, notamment, ne sont pas toujours compilées selon des critères compatibles avec ceux de la recherche scientifique. Elles sont souvent basées sur des catégories maison, utiles pour usage interne mais pas nécessairement exploitables à des fins de comparaison. Les compilations comportent parfois des incohérences. Les données de l'organisme ont donc été traitées à titre indicatif.
- La composition de l'échantillon ne permet pas de faire des comparaisons entre la situation du Foyer et celle des autres organismes d'hébergement jeunesse.
- Comme le Foyer ne fait pas de suivi systématique des anciens usagers, les entrevues ont permis la collecte d'un matériel riche, mais ne permettant pas une

comparaison statistique avec les données présentées, par exemple, par le Regroupement des Auberges du cœur du Québec.

- Enfin, la recherche-action permet de formuler en conclusion des pistes d'action spécifiques mais ces résultats, s'ils peuvent être pertinents pour le FJTJM, ne sont néanmoins pas généralisables à l'ensemble des organismes d'hébergement jeunesse.

Comme dans toute monographie, l'analyse présentée ici cherche à éclairer la réflexion théorique en favorisant un retour sur l'expérience empirique telle qu'elle apparaît, en confrontant non seulement les objectifs aux réalisations, mais aussi les perceptions, les points de vue et les pratiques des divers acteurs en présence. Bien que singulière, l'expérience du Foyer de jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal comporte sa part d'enseignement pour l'ensemble du secteur. En étant mieux documentées, les questions que soulèvent ses pratiques et ses réalisations, ainsi que les limites de son mode de fonctionnement, pourront donner lieu à un travail théorique mieux étayé. Analystes, gestionnaires et intervenants pourront trouver dans l'expérience du Foyer matière à mieux servir ceux qui, en définitive, motivent et justifient le travail de chacun des groupes structurant le domaine : les jeunes en voie de réintégration sociale.

CHAPITRE 1 : LA PROBLÉMATIQUE DU LOGEMENT SOCIAL AVEC SOUTIEN COMMUNAUTAIRE DESTINÉ AUX JEUNES ADULTES

L'apparition du Foyer de jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal dans le paysage institutionnel montréalais est une innovation attribuable, certes, à l'initiative de ses promoteurs, mais il faut reconnaître que leur démarche s'inscrivait dans le contexte d'une recherche tâtonnante qui expérimentait de façon empirique et fragmentaire. L'idée de réunir dans un même modèle d'intervention le soutien résidentiel et l'accompagnement individuel dans un parcours d'insertion a émergé progressivement. Au fur et à mesure que les programmes publics, aussi bien en matière d'habitation que de développement de l'emploi, ont éprouvé les limites des paradigmes de gestion qui les structuraient, leur réflexion et leurs pratiques ont suivi diverses voies. Il n'est pas inutile ici de brosser à grands traits l'évolution de la problématique du logement social à laquelle appartient, par ses ambitions et par ses pratiques, un Foyer qui s'est inscrit au cœur des enjeux qui ont marqué les politiques publiques.

Même s'il s'agit d'une initiative locale, le Foyer n'a pas constitué uniquement une réponse spécifique à des problèmes locaux et circonstanciels. Son émergence s'inscrit dans un contexte où les politiques publiques et les débats sociaux concernant l'habitation ont été très vifs. L'apparition des préoccupations à l'égard de l'insertion résidentielle de la jeunesse en difficulté résulte tout autant de transformations sociales marquées que des changements qui ont affecté le sens et la nature des interventions de l'État dans le domaine de l'habitation.

La crise de l'État providence et ses conséquences sur le logement social

Les interventions de l'État dans le domaine de l'habitation et plus particulièrement du logement social ont connu, notamment au cours des deux dernières décennies, des changements profonds. Ce qu'il est convenu d'appeler la crise de l'État providence n'a pas épargné ce secteur. Les remises en cause touchant les formes aussi bien que la portée de la solidarité sociale ont provoqué des révisions majeures, non seulement des

interventions de l'État, mais aussi des attentes et des revendications des groupes et des personnes qui, en tant que bénéficiaires directs ou à titre de promoteurs de mesures de solidarité, ont pris part aux changements. La question du logement a occupé une place très importante dans ces débats et revendications.

L'État intervient moins qu'avant, cela semble une évidence. Il nous a cependant été impossible de retracer les données qui témoigneraient de la part de réduction des budgets consacrés aux diverses mesures de soutien à l'habitation sociale. Le portrait d'ensemble est, en effet, très difficile à recomposer tant l'information est partielle et dispersée — la rassembler après une collecte exhaustive aurait dépassé largement le cadre du présent travail. Par contre, il apparaît clairement que l'État n'intervient plus de la même manière. Il cherche tantôt à se désengager, tantôt à moduler autrement ses interventions. Au Québec comme ailleurs, la décentralisation et un meilleur ciblage des interventions balisent désormais la révision des pratiques. L'ère des programmes uniformes, standardisés et gérés centralement semble tirer à sa fin. Guidées tout autant par des considérations de gestion que par des choix politiques visant à réduire les investissements ou à diminuer le poids de l'aide offerte par l'État, ces transformations témoignent également d'une adaptation aux changements technologiques et aux rapports sociaux. L'extension des relations marchandes, « l'atomisation » plus grande des personnes, provoquée par l'urbanisation et autres transformations dans la nuptialité, la stabilité des ménages et l'espérance de vie, ont également affecté considérablement les styles de vie et modifié les besoins en habitation.

Ces changements forment un ensemble complexe de facteurs qui composent le contexte particulier dans lequel les besoins en habitation ont évolué et nourri des revendications nouvelles. Des pratiques novatrices ont surgi un peu partout sur le territoire et dans divers milieux sociaux. Ces pratiques ont exploré de nouvelles façons de s'adapter aux besoins changeants d'une société mouvante dont les composantes les plus fragiles subissaient de plus en plus durement les conséquences d'une intervention institutionnelle qui engendrait son lot de problèmes non résolus ou d'effets pervers. Les problèmes nés des nouvelles pratiques de désinstitutionnalisation, apparus dans le sillage de la transformation des mœurs (drogue et dépendance, sida, etc.) ont exercé une pression certaine sur les gestionnaires des programmes publics.

Au moment où les programmes que l'État lui-même remettait en cause paraissaient offrir des solutions trop rigides ou mal adaptées aux besoins nouveaux, se déployait une recherche communautaire plus sensible à l'expression des besoins — ou du moins, capable de réagir plus rapidement que le réseau institutionnel. La nécessité et la volonté de résoudre à court terme des problèmes qui semaient détresse et désarroi a poussé de nombreux groupes à élargir leurs revendications et à tenter de mettre en œuvre des projets leur apparaissant mieux répondre aux situations nouvelles. C'est ainsi qu'ont pris naissance des projets qui ont contribué à renouveler des pratiques sociales et qui ont, à ce jour, permis d'acquérir une expérience suffisamment riche pour être éventuellement utile à la recherche de meilleures avenues de renouvellement des politiques publiques.

Les modifications dans l'intervention de l'État, sinon son désengagement graduel, ont provoqué une recrudescence des initiatives communautaires dans le domaine de la santé et des services sociaux. De nombreux organismes ont tenté de prendre le relais en élargissant leurs vocations traditionnelles. D'autres sont nés pour tenter d'offrir des solutions mieux adaptées aux besoins nouveaux. Autrement dit, la crise de l'État providence a favorisé la création de rapports inhabituels avec les communautés en leur laissant une place accrue, ce qui, somme toute, représente une occasion de renouveler des pratiques sociales et d'améliorer la qualité des services offerts aux personnes dans le besoin. Cette redéfinition a eu, en retour, un effet sur les politiques et les programmes publics, favorisant les reformulations et la recherche de nouvelles avenues de collaboration. Les tensions sont restées vives, évidemment, mais la recherche d'une plus grande complémentarité reste néanmoins au cœur des rapports entre le monde communautaire et les intervenants du secteur public. Tout n'est pas convergent entre ces acteurs, loin de là, mais les balises, les paramètres qui définissent les sphères d'intervention respectives n'ont pas cessé de se préciser.

Jusqu'au milieu des années 1980, les efforts gouvernementaux ont porté prioritairement sur le développement des HLM publics (habitation à loyer modique). Au départ, les opérations HLM n'étaient pas issues d'une politique sociale d'aide aux ménages, mais provenaient d'une volonté de remodeler le tissu urbain des zones centrales. Les coûts incluaient les expropriations, les démolitions et, dans certains cas, le relogement hors quartier des populations touchées. Ce type d'intervention était

évidemment très coûteux et avait pour priorité l'intervention d'aménagement. Ses bénéficiaires se recrutaient évidemment parmi les couches les plus défavorisées, mais les programmes n'étaient pas conçus pour tenir compte de leurs caractéristiques psychosociales. Les problèmes de convivialité n'ont pas manqué de rattraper les gestionnaires, d'autant que d'autres politiques publiques, notamment en matière de désinstitutionalisation, avaient un effet direct sur la composition des populations dans le besoin. Ces personnes, avec leurs problèmes et leurs besoins particuliers, s'ajoutaient aux couches d'exclus engendrées par l'accroissement et l'alourdissement de problèmes sociaux (dépendance aux drogues, jeu, déqualification civique et économique, etc.) et par l'apparition de problèmes, qui, s'ils ne sont pas nouveaux, prévalent désormais à une échelle jusque-là inédite.

La Société d'habitation du Québec, propriétaire du parc de HLM au Québec, a ainsi été amenée à modifier ses grilles d'admissibilité. Les Offices municipaux d'habitation (OMH) sont tenus depuis 1982 de respecter une politique de sélection stricte qui accorde priorité aux cas lourds et aux plus démunis dans des segments de population trop mal en point pour être pris en charge par d'autres intervenants. À cet égard — et il faut le souligner — le principe d'universalité au cœur des interventions de l'État providence continue de structurer l'offre publique. Cependant, cela fait apparaître d'autres problématiques, comme celles qui consistent à façonner l'offre en fonction des réponses de plus en plus spécialisées requises pour prendre en charge des usagers aux besoins particuliers; l'insistance à desservir les cas les plus lourds rendant plus difficile le maintien de la mixité sociale. Les besoins d'encadrement et de suivi de ces cas lourds ont donc progressivement amené les gestionnaires à faire appel aux organismes communautaires pour assurer un suivi pour lequel les offices n'étaient pas outillés.

Par ailleurs, l'apparition de nouvelles problématiques (dépendance, désinstitutionalisation, etc.) a également amené le gouvernement du Québec et les divers intervenants du secteur du logement social à constater les limites de ce type d'intervention pour répondre aux besoins hétérogènes et particuliers de l'ensemble des groupes exclus. Diverses initiatives ont surgi et ont exploré deux avenues de développement. La première vise à l'élargissement et à l'enrichissement des interventions en HLM, ce qui a permis d'expérimenter diverses formules tendant vers

une plus grande responsabilisation des locataires et une meilleure participation. La seconde, observable surtout dans les OSBL et les coopératives d'habitation, cherche à diversifier l'offre, tentant d'adapter les projets aux réalités et besoins de divers groupes d'exclus. Néanmoins, un tri s'est effectué en cours de route, ces projets ayant en quelque sorte sélectionné des clientèles et laissé aux HLM plus que leur part de clientèles lourdes.

Quoi qu'il en soit, les organismes communautaires œuvrant dans le logement social ont vraiment connu un développement se situant au croisement de deux séries de facteurs : ceux qui relevaient de la diminution du soutien de l'État et ceux qui tentaient de satisfaire des besoins d'utilité sociale non comblés par l'État, et inintéressants pour le marché. Les coopératives et les OSBL d'habitation sont de propriété collective et sont administrés par des acteurs communautaires; ils s'autofinancent et offrent des logements locatifs à un loyer moins élevé que le marché. Un véritable secteur d'économie sociale en habitation — et particulièrement en habitation sociale — a alors trouvé sa masse critique. Ce secteur n'est cependant pas encore à maturité et il est toujours à la recherche de son mode optimal de fonctionnement et de relation avec l'État.

Le financement des OSBL d'habitation comprend le financement de l'immeuble et celui de la gestion sociale, le premier étant assuré par les loyers des locataires et les subventions en provenance de divers programmes gouvernementaux d'habitation, le second provenant de sources hétérogènes, le plus souvent complété par l'appui d'organismes parrains. Des sociétés acheteuses, comme la SHAPEM et InterLoge Centre-Sud acquièrent des immeubles vétustes et les rénovent avec l'aide de programmes gouvernementaux², pour ensuite les louer aux organismes communautaires. En plus du parc qu'ils détiennent, ces organismes administrent ou gèrent pour le compte d'un tiers des unités de logement social.

Bien que les gouvernements fédéral et provincial favorisent la prise en charge des logements sociaux par les acteurs de l'économie sociale en habitation, ils ne s'en

² Le Programme d'aide à la restauration Canada-Québec (PARCQ, 1985-1989); le Programme de rénovation d'immeubles locatifs (PRIL, 1990-1997); le Programme de revitalisation des quartiers centraux (depuis 1997); et le Programme Rénovation-Québec (depuis 2003).

désengagent pas complètement pour autant. Depuis le Sommet économique de 1996, notamment, l'État québécois a reconnu que l'économie sociale fait partie intégrante du modèle et de la structure économique du Québec. Plusieurs recherches établissent que les contributions du secteur de l'économie sociale en habitation sont appréciables :

1. Elles préviennent l'apparition ou l'aggravation de problèmes de santé tout en diminuant le recours aux ressources institutionnelles lourdes (Dufort *et al.*, 1994; Bozzini et Tessier, 1985; Lefebvre et Coudari, 1985 et 1992 dans Jetté *et al.* 1998, p. 14);
2. Elles coûtent peu à l'État comparativement à l'institutionnalisation des personnes;
3. Elles sont efficaces parce qu'elles offrent des services et un environnement adaptés aux besoins des individus (Jetté *et al.*, 1998, p. 17).

Le contexte d'émergence du logement social avec soutien communautaire

Plusieurs programmes ont soutenu l'émergence des logements sociaux avec soutien communautaire (Ducharme, Vaillancourt, 2002). À la suite d'une entente avec le gouvernement fédéral qui instituait le Québec comme seul agent de livraison en matière de logement social sur son territoire, la SHQ a instauré le Programme sans but lucratif privé (PSBLP, 1986-1993). En 1987, le PSBLP, dans le cadre de l'année internationale du logement pour les sans-abri, a contribué au développement de centaines d'unités de logements destinées à des chambreurs et des itinérants. La Ville de Montréal a elle aussi favorisé ce développement : d'une part, en modifiant sa réglementation pour favoriser la construction et la rénovation de milliers de chambres du secteur privé au centre-ville et, d'autre part, en permettant à des OSBL d'acquérir et de prendre en charge des milliers de logements. C'est aussi dans cette décennie qu'était fondée la Fédération des OSBL d'habitation de Montréal (FOHM), dont le mandat est « [d']offrir du logement propre, sécuritaire, permanent et financièrement abordable à des personnes économiquement défavorisées, ayant difficilement accès à un logement décent; et impliquer ces locataires dans la gestion de leur maison » (FOHM, 1991 : 6 dans Jetté *et al.*, p. 23).

À partir de 1994, le gouvernement fédéral se retirait complètement des politiques de logement social; il n'y réinvestira qu'à partir de 2002, notamment par l'intermédiaire du programme Logement abordable. Le gouvernement québécois a maintenu ses interventions en lançant en 1997 le programme AccèsLogis qui poursuivait le travail du Programme d'achat-rénovation pour coopératives et OSBL (PARCO), lancé en 1995. Ce projet, d'ailleurs, faisait suite à un projet expérimental commandé et soutenu par la Ville, le programme Résolution Montréal de 1994-1995. En même temps qu'était lancé AccèsLogis, était créé le Fonds québécois d'habitation communautaire (FQHC) dont la mission est de promouvoir le développement, le maintien et l'amélioration de l'habitation communautaire, coopérative et sans but lucratif, ainsi que la fondation du Réseau québécois des OSBL d'habitation (RQOH), qui vise la reconnaissance du financement du soutien communautaire dans les OSBL. Avec le déploiement d'un tel dispositif d'appui, le logement social, qui était déjà bien présent à Montréal, en particulier depuis les années 70³, allait franchir un nouveau seuil.

En 2002, 9 878 unités de logement appartenant à des OSBL et administrées par eux sont dénombrés sur l'île de Montréal. Le tableau suivant présente les unités de logement et le pourcentage par population visée :

Tableau 2 : Distribution des unités de logement par population visée

Population visée	Unités	%
Personnes âgées	5 459	55,3
Familles et non spécialisés	2 681	27,1
Personnes seules	758	7,7
Personnes handicapées	579	5,9
Santé mentale	224	2,3
Femmes	136	1,4
Jeunes*	32	0,3
Ex-détenus	9	0,1
Total	9 878	100

Source : Ducharme, Vaillancourt, 2002, p. 24.

Cette étude présente des limites méthodologiques importantes : elle exclut les OSBL gérant des logements de transition, qui représentent un segment important de l'offre de logements avec soutien. La plupart des logements « jeunesse » sont donc exclus de

³ La création des GRT, à compter de 1975-1978, a permis d'accélérer l'accès aux fonds fédéraux disponibles, qui demeuraient sous-utilisés au Québec.

cette étude. Un logement de transition offre un soutien pour une durée de séjour limitée de trois mois à trois ans, alors que les autres types de logement avec services ou support communautaire offrent un soutien de façon permanente. Une seule étude portant sur le logement transitoire a été répertoriée, soit *Logements de transition : objectifs, indicateurs de succès et résultats* (Séries socio-économique, 04-017)⁴ et les jeunes ne font pas partie des groupes à l'étude. D'ailleurs, l'une des conclusions de ce projet est : « L'expérience de l'étude du logement de transition est très limitée au Canada »⁵. Le tableau 2 est révélateur, puisqu'il témoigne des principaux intérêts publics ainsi que de ceux des chercheurs et des groupes sociaux pour les aînés et les ménages; les jeunes de 17 à 25 ans ne font pas partie des programmes gouvernementaux spécifiques et sont par conséquent sous-représentés.

⁴ SOCIÉTÉ CANADIENNE D'HYPOTHÈQUE ET DE LOGEMENT (SCHL). [En ligne], [www.schl.ca], (juin 2005).

⁵ *Ibid.*

Le logement social avec soutien communautaire destiné aux jeunes adultes

Ne disposant pas de données formelles et complètes sur les organismes d'hébergement avec soutien pour les jeunes, l'offre de ressources est difficilement quantifiable. Dans l'étude présentée au tableau 2, on dénombre trois établissements [des OSBL d'habitation] destinés aux jeunes, totalisant 32 unités de logement. Il s'agit des habitations La Suite à Ville-Émard (6 unités), Héberjeune à Villeray (8 unités) et L'Abri à Pointe-St-Charles (18 unités). Les deux premiers ont été créés grâce au programme AccèsLogis alors que le troisième a fait appel au PSBLP. Les trois sont destinés à des jeunes à faible revenu (Ducharme, Vaillancourt, 2002, p. 28). Il existe d'autres ressources pour les jeunes, en particulier, les 27 organismes d'hébergement du Regroupement des Auberges du cœur du Québec (dont 9 à Montréal), l'Escale Notre-Dame inc. de Montréal ainsi que l'Arrêt de Laval. Les lignes de démarcation entre ces ressources de logement communautaire ne sont toutefois pas toujours très nettes. Il est vrai qu'une partie des ressources est connue et s'identifie elle-même à une espèce de ressource de première ligne, se chargeant d'agir immédiatement auprès des catégories de jeunes ayant des problèmes très lourds (itinérance et autres). Mais la réalité ne permet pas un découpage net et définitif de la situation des jeunes. La plupart des observateurs s'accordent pour dire que les problématiques se sont alourdies pour une part d'entre eux, alors que les parcours se sont peut-être davantage fragilisés pour d'autres. Un nombre important de jeunes connaît des parcours brisés, des allers-retours entre les tentatives d'autonomie et le recours aux services de soutien.

Cela tient sans aucun doute à ce que les conditions de réussite du passage à la vie adulte, à l'autonomie résidentielle et à l'intégration à l'emploi se sont considérablement complexifiées au cours des dernières années. La crise du logement a joué un rôle clé en accroissant les pressions sur les prix du logement, ce qui a augmenté la difficulté de composer avec les faibles revenus du travail non qualifié. Ainsi, les coûts croissants de location d'un logis entraînent une baisse de l'accès à l'autonomie résidentielle et un départ plus tardif du foyer familial, lorsque ce recours est possible. Par ailleurs, les conditions socioéconomiques des jeunes — taux de chômage élevé, travail atypique et à temps partiel — complique davantage les solutions d'accommodement par la débrouille. Ainsi, comme le soulignent Molgat et Charbonneau, les jeunes dits marginaux profitent peu de la colocation. Lorsque cette forme de vie commune se

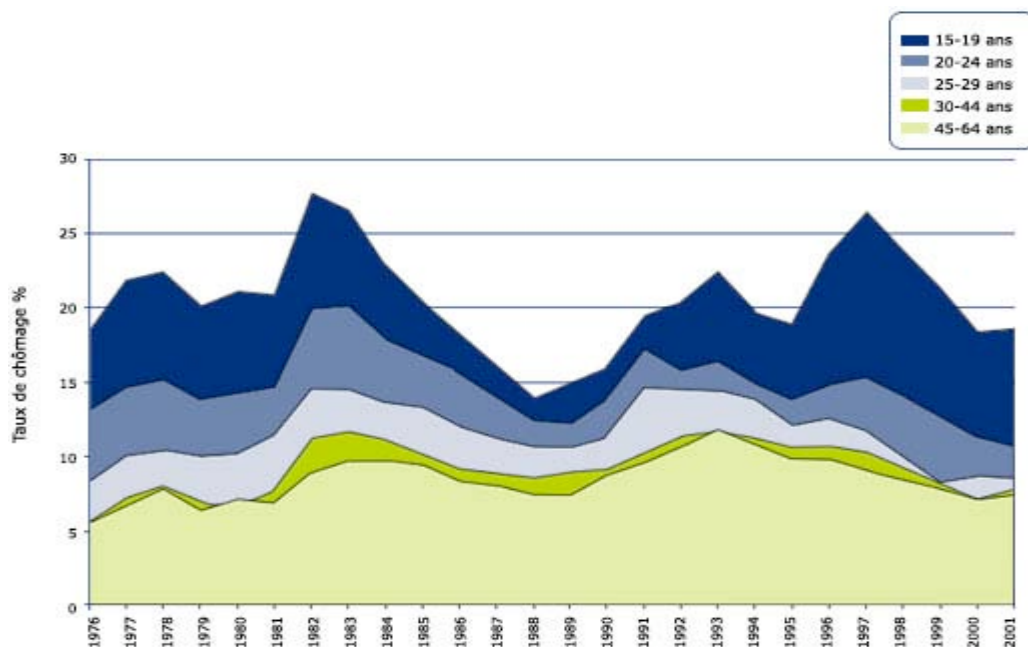
manifeste, elle ne conduit jamais à une stabilité du logement puisqu'elle ne s'engage pas sur de longues périodes, les colocataires entrant en conflit, souvent lorsque l'un d'entre eux manque de ressources pour payer le loyer. Quand ces jeunes essaient de stabiliser leur situation de logement, ils misent souvent sur l'aide des ressources communautaires en hébergement et sur les logements subventionnés vers lesquels ces mêmes ressources les acheminent. Le fait que seuls les jeunes de ce type de trajectoire aient profité de soutien étatique ou communautaire vient souligner que la solidarité sociale dans le domaine du logement a tendance à se confiner à des problématiques sociales lourdes, notamment celle de l'itinérance (Molgat, Charbonneau, 2003, p. 44).

Cette dernière affirmation mérite cependant d'être nuancée, car les bases statistiques manquent pour l'étayer solidement. De plus, il n'est pas dit que l'accroissement du nombre de cas lourds soit un effet de sélection, qu'il soit le produit d'un choix et d'une décision de la part des organismes d'accueil. Il se peut fort bien — et de nombreux observateurs le soutiennent — que le nombre de cas lourds augmente en raison des pratiques de désinstitutionalisation. Les faits d'expérience plaident plutôt en faveur d'une singulière complexification des parcours qui rend difficile — pour l'ensemble des intervenants, aussi bien institutionnels que communautaires — l'application de normes d'admissibilité aux contours fermement délimités. Cette réalité contribue certainement au brouillage des repères et des pratiques dans des organismes dont les modèles d'intervention doivent subir durement les effets des caractéristiques changeantes des jeunes usagers.

La détérioration globale de la situation résulte en un portrait à lui seul préoccupant. Il est clair que ces pressions ne sont pas près de se résorber. Le tableau 3, montrant l'évolution du taux de chômage de 1976 à 2001, établit que nous sommes en présence d'une tendance lourde.⁶

⁶ CONSEIL PERMANENT DE LA JEUNESSE. [En ligne], [www.cpj.gouv.qc.ca], (octobre 2004).

Tableau 3 : Taux de chômage des 15-19 ans, 20-24 ans, 25-29 ans, 30-44 ans et 45-64 ans, Québec, 1976 à 2001



Source : Conseil permanent de la jeunesse . Adresse : www.cpj.gouv.qc.ca

La situation financière et résidentielle des jeunes les rend donc particulièrement vulnérables à l'exclusion. La frontière est souvent très mince entre les conditions qui permettent à un jeune de garder prise et celles qui l'exposent à des dérives qui risquent d'avoir des conséquences déterminantes pour la réussite de son passage à l'autonomie personnelle et à l'intégration sociale et économique. Pour favoriser leur intégration, certaines conditions doivent être réunies : « [augmenter] la capacité de ces personnes de prendre en charge leur santé et leur bien-être (Pilon et Boyer, 1993), de satisfaire leurs besoins de base (se nourrir, se vêtir, se loger et se sentir en sécurité) et d'acquérir un espace où elles sont libres et autonomes (contrôle de son quotidien, appropriation de son milieu de vie, émergence d'aspirations et de projets, etc.) » (Jetté *et al*, 1998, p. 13). D'ailleurs, en 1998, lors du colloque national *J'accroche l'avenir* sur la réalité des jeunes en emploi, les enjeux sociaux identifiés par les jeunes travailleurs présents étaient : 1. l'accès à des logements à prix abordable; 2. l'accès à une place sociale; et 3. le soutien à la conquête d'autonomie pour assurer une meilleure transition entre la maison familiale et la prise en charge autonome.

Selon le Conseil permanent de la jeunesse, à cause d'une « plus grande vulnérabilité sur le marché du travail, un poids démographique qui diminue, des taux encore trop élevés de non diplomation et des données inquiétantes quant aux indicateurs du bien-être psychologique, les jeunes méritent une attention particulière qui se traduise en un engagement collectif afin d'améliorer leur situation »⁷. Il est clair que l'intervention auprès de ce segment de population doit faire l'objet d'un effort concerté. Il en va non seulement des principes de justice et de solidarité sociale mais également de choix de société en faveur du primat des ressources humaines sur tout autre facteur de progrès social et économique. À plus forte raison dans une société vieillissante à laquelle la démographie pose d'exigeants défis, le souci de déployer des mesures facilitant l'intégration de la jeunesse doit se retrouver au cœur des politiques publiques. Aucune société ne grandit par l'exclusion. La contribution de chacun est indispensable au bien commun.

Les avenues ouvertes dans le domaine de l'habitation sociale méritent d'être élargies. C'est certainement une affaire de moyens, mais ce n'est pas qu'une affaire de financement. Il faut affiner les modèles d'intervention, repenser l'économie générale de l'offre de services et mieux définir les complémentarités entre les ressources publiques et les organismes communautaires. À cet égard, le retour sur le parcours du Foyer de jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal peut être riche d'enseignement. Les réalisations, les échecs et les tâtonnements de cette expérience pionnière peuvent contribuer à mieux comprendre ce que doit être un modèle d'intervention adaptée en matière de soutien à l'autonomie résidentielle. Seuls le débat et la confrontation avec d'autres expériences pourront déterminer la valeur et la portée de généralisation des acquis. L'examen des conditions concrètes de réalisation de sa mission fournit un matériau indispensable. Les chapitres qui suivent vont tenter de dégager quelques-uns des paramètres de ce modèle élaboré par la FJTMM.

⁷ CONSEIL PERMANENT DE LA JEUNESSE. [En ligne], [www.cpj.gouv.qc.ca], (octobre 2004).

CHAPITRE 2

HISTORIQUE ET MISSION DU FJTTM

Au début des années 90, la situation globale du quartier Hochelaga-Maisonneuve est très préoccupante. La désindustrialisation de cette partie de Montréal est pratiquement terminée. L'ancienne structure économique, reposant sur des industries manufacturières qui employaient de forts contingents d'ouvriers faiblement qualifiés, est, à toutes fins utiles, effondrée, écrasée par les changements technologiques et les modifications de la vocation économique de Montréal dans l'économie continentale. Le chômage est élevé et les problèmes psychosociaux qui l'accompagnent pèsent très lourdement sur la dynamique communautaire et le destin des résidants du quartier. La situation des jeunes, en particulier, soulève de vives inquiétudes. À Hochelaga-Maisonneuve comme dans l'ensemble du Québec, en ce début de décennie, les voix sont nombreuses à s'élever pour attirer l'attention sur le sort de cette fraction de la jeunesse qui subit le plus durement les effets combinés de la récession conjoncturelle et de la mutation structurelle de l'économie du Québec.

On s'inquiète tout particulièrement des effets dévastateurs du décrochage scolaire qui risque de ruiner l'avenir de toute une frange de la jeunesse. Au moment où la demande pour le travail non qualifié diminue rapidement et alors même que ce qui en subsiste se caractérise par une détérioration accélérée des conditions de travail, l'idée de voir des cohortes entières de jeunes sans diplôme condamnés à la précarité pour ainsi dire perpétuelle soulève non seulement l'inquiétude mais une colère légitime. À Hochelaga-Maisonneuve, comme ailleurs au Québec, des personnes, des communautés et des associations réagissent souvent plus vivement que l'État lui-même. Des initiatives apparaissent, les unes pour parer au plus pressant en offrant du soutien temporaire et du dépannage aux plus démunis, les autres pour chercher des moyens de faire naître des solutions durables.

Dans ce quartier de l'Est de Montréal où fourmillent déjà de nombreux organismes qui s'efforcent de redonner à la communauté une prise sur son destin, la question de la misère des jeunes mobilise. Plusieurs groupes s'activent, en particulier auprès de ceux

qui passent à travers les mailles d'un filet de protection sociale qu'on juge — déjà — trop lent à s'adapter aux nouvelles réalités et aux nouveaux besoins imposés par une condition économique et psychosociale que plusieurs jugent inédite. Jeunes sans abri aux prises avec diverses dépendances; jeunes chômeurs chroniques condamnés aux petits boulots aussi rares que précaires; jeunes exclus, victimes de situations familiales déstructurées qui les ont jetés hors de l'école, hors de la maison, les privant d'un milieu d'appartenance qui aurait pu leur offrir le minimum de sécurité sociale et psychologique requis pour se lancer dans la vie; jeunes issus de l'immigration qui ont du mal à négocier leur intégration dans un milieu qui, pour sa part, n'a peut-être pas trouvé les meilleurs moyens de les accueillir et de les accompagner. Les problématiques semblent se multiplier, soulignant toutes la nécessité de ressources adaptées. Les réponses vont surgir d'un peu partout, les unes comblant en priorité les besoins immédiats, les autres cherchant à créer des conditions d'insertion économiques, psychosociales ou communautaires. Avec ou sans soutien de l'État, une espèce de première ligne commence à prendre forme. Ce n'est pas encore, tant s'en faut, un véritable continuum de services et encore moins un ensemble intégré combinant ressources communautaires et programmes sociaux, mais c'est certainement une réponse très vigoureuse, un refus de baisser les bras.

À ces réponses que commencent à élaborer les divers groupes et intervenants du quartier viendra bientôt s'en ajouter une nouvelle, issue pour sa part d'une dynamique différente, mais souscrivant à la même préoccupation de trouver des solutions inédites aux problèmes d'intégration des jeunes. En effet, le Centre de réadaptation Mont Saint-Antoine a financé l'étude de faisabilité et a permis à l'un de ses cadres d'investir une partie de son temps dans la création d'une ressource pour les jeunes travailleurs, dans la perspective d'offrir aux jeunes de 18 ans qui quittaient l'établissement une solution de rechange au chapitre du logement. Particulièrement préoccupé par la nécessité de fournir des solutions durables aux difficultés des jeunes et soucieux de combler une lacune qu'il constate dans l'offre de services telle qu'elle est alors constituée, un groupe de cinq promoteurs, très engagés socialement et provenant des milieux communautaires et institutionnels, lance en 1991 l'idée de créer le « Foyer des jeunes travailleurs Le Relais inc. » (Le Foyer, 1993).

Ce comité fondateur était composé de :

1. Louis Bériau, directeur du Fonds d'investissement social en habitation (FISHA) depuis 1986. Il a été directeur général de la Société des services Ozanam inc. de 1973 à 1988 et cofondateur, puis administrateur d'Inter-Loge Centre-Sud inc. de 1977 à 1988. De plus, il est administrateur de la Coopérative d'habitation Faubourg-Québec depuis 1983 et vice-président de la Caisse Populaire Sacré-Cœur de Montréal depuis 1991.
2. Michel Doray, conseiller au développement des services externes au Centre de réadaptation Mont Saint-Antoine depuis 1986, a aussi été coordonnateur de Élan Laval, un organisme d'aide aux jeunes chômeurs, de 1979 à 1986. Il a fondé et dirigé le Centre de tri Élan Laval inc. Il a été membre du conseil d'administration de la maison de jeunes Le Chemin faisant de 1986 à 1989 et agit aujourd'hui avec Les Hébergements de l'envol, Opération Placement Jeunesse inc. Enfin, il est cofondateur du Programme d'intégration au travail de l'Est de Montréal.
3. Pierre Markon, chef de division au ministère de l'Énergie et des Ressources du Québec. Il est membre du comité Environnement de PRO-EST depuis 1988 et aussi bénévole à la formation cathéchétique des paroisses Sainte-Claire et Sainte-Louise depuis 1989 et bénévole à la Maison des enfants depuis 1991.
4. Danièle Aveline, directrice générale de la Corporation de développement économique et communautaire de l'Est (CDEST) depuis 1989. Mme Aveline a, de plus, participé à la mise sur pied de la Maison des Jeunes de Honfleur, en France (1969). Elle a été coordonnatrice de l'organisme Le bas de l'échelle afin de défendre les travailleurs non syndiqués et a aussi assumé la direction générale du Bureau de consultation-jeunesse (1988) et la coordination du personnel de la Clinique communautaire de Pointe Saint-Charles (1984-1987).
5. Jacques Veys, directeur de CODEM depuis 1986. Il était directeur adjoint de la Fondation Jeunesse 2000 de 1981 à 1983 et il a aussi été membre du conseil d'administration des Services à la jeunesse Saint-Denis de 1983 à 1986.⁸

Pour concevoir leur projet, les fondateurs se sont inspirés d'un concept européen, le Foyer de jeunes travailleurs, qui s'adresse spécifiquement à des jeunes vivant d'un travail précaire et éprouvant des difficultés à vivre de façon autonome (Le Foyer, 1993, p. 2). En France, les foyers « ne sont ni des équipements ni du soutien au logement mais bien des lieux d'éducation à la vie urbaine. Les foyers existent afin de gérer un temps de passage entre l'étape de la formation — famille, école — et celle de la production » (*J'accroche l'avenir*, 1998, p. 43). La version québécoise proposée par les promoteurs mise sur une approche préventive et s'adresse à une catégorie de jeunes qu'aucun organisme ne dessert. Il s'agit de jeunes en processus d'intégration sociale et professionnelle, mais vivant des situations contraignantes, comme par exemple des expériences de cohabitation houleuses, des difficultés d'adaptation à la vie urbaine, des revenus sous le seuil de la pauvreté, des conditions de vie instables (Foyer, 1994, p. 7), etc. Plus spécifiquement, le projet initial du Foyer de jeunes travailleurs visait à :

1. Répondre aux besoins en logement de jeunes âgés de 15 à 24 ans des arrondissements de l'Est de Montréal;
2. Donner accès à un logement à prix accessible à des jeunes qui travaillent pour des entreprises de l'Est de Montréal mais qui résident ailleurs;
3. Offrir un lieu de transition aux jeunes qui sortent des maisons d'hébergement;
4. Contribuer à revitaliser le quartier Hochelaga-Maisonneuve.

Le projet a pu démarrer grâce aux interventions de Louis Bériau et aux liens de ce dernier avec Jean-Pierre Racette, directeur de la Société d'habitation de l'Est de Montréal (SHAPEM)⁹. De fait, Louis Bériau proposa à la SHAPEM, acquéreur de l'immeuble 2650, rue Davidson — alors barricadé et en reprise de finance — de s'associer au projet du FJTMM. L'idée fut accueillie avec enthousiasme par Jean-Pierre Racette qui y vit une innovation intéressante, s'inscrivant bien dans l'esprit général du mouvement de prise en charge auquel lui-même et l'organisme qu'il dirigeait souscrivaient avec détermination. Le projet bénéficia d'une subvention du FISHA¹⁰ pour rénover l'immeuble. La SHAPEM, dont la philosophie est d'offrir des logements de bonne qualité, à prix contrôlé à long terme, aux ménages à faible et moyen revenu, dans une perspective de développement communautaire, accepta l'offre. Elle devint alors gestionnaire de l'immeuble et le FJTMM locataire permanent.

Ces deux promoteurs sont, chacun dans leur réseau, actifs dans l'Est de Montréal, mais ils n'ont pas choisi spécifiquement le quartier Hochelaga-Maisonneuve. De fait, en raison de liens professionnels qu'entretenait l'un d'entre eux avec le Centre de réadaptation Mont Saint-Antoine, c'est plus à l'est, dans le quartier Tétéraultville, qu'ils avaient d'abord cherché à lancer le projet. Devant l'impossibilité de réaliser le projet dans le bâtiment ciblé et en raison de l'appui de la SHAPEM, le Foyer trouva rue Davidson son enracinement. Mais il eut néanmoins à « négocier » son intégration dans

⁸ Document de présentation, 1993, p. 8-9.

⁹ La Société d'habitation populaire de l'Est de Montréal est une société acheteuse. « Les sociétés acheteuses sont des OSBL qui se donnent notamment pour mission de constituer une banque de terrains ou de logements en vue d'une gestion à plus long terme, avec comme objectif d'avoir un impact économique sur le marché du logement locatif d'un territoire déterminé. » (Poulin, 1988 : 4 in Ducharme et Vaillancourt, 2002, p. 17)

¹⁰ Au cours des années 80, la Ville de Montréal créa un programme d'aide de rénovation — le Fonds d'investissement social en habitation (FISHA).

le quartier et dans le monde communautaire œuvrant spécifiquement dans le domaine des services aux jeunes en difficulté. Cela n'alla pas nécessairement de soi, puisque pour plusieurs personnes ou groupes, il resta longtemps perçu comme parachuté dans le quartier et imposé par une structure institutionnelle. Une certaine méfiance à l'égard de son arrivée dans le quartier fut en outre attisée par le contexte administratif créé par le gouvernement de l'époque, qui venait de décréter un moratoire sur le financement de nouveaux services d'hébergement jeunesse.

La dynamique du quartier comporte donc plusieurs facettes, y compris les réactions un peu défensives à l'égard aussi bien de ses acquis que de certaines de ses façons de faire. La volonté de prise en charge et d'autonomie pouvait aussi entraîner des réticences à l'égard de ce qui n'émanait pas directement des réseaux existants. Ces réactions, nous allons le voir, ont souvent été nourries en partie par les choix du Foyer lui-même quant à sa stratégie de visibilité et de développement de partenariat. Au moment du lancement, ces problèmes ne furent pas perçus comme des obstacles. Le soutien de la SHAPEM, un organisme enraciné dans le quartier où il jouit d'une grande crédibilité, donna confiance aux fondateurs.

Le Foyer des jeunes travailleurs fut inauguré en juin 1993. Les débuts furent, c'est le moins qu'on puisse dire, très modestes : une somme de 60 000 \$, subvention accordée par le ministère de la Santé et des Services sociaux dans le cadre d'un budget réservé à la prévention de l'itinérance chez les jeunes (budget qui, par la suite, fut transféré à la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal) permit de lancer les opérations.

Le conseil d'administration¹¹ avait mis beaucoup de soin à préparer l'ouverture. Il s'était fixé plusieurs objectifs particuliers, entre autres, de faire connaître le FJTJM aux autres organismes communautaires du quartier Hochelaga-Maisonneuve de façon à s'assurer un taux d'occupation de 100 %. Le conseil souhaitait également associer de près des entreprises à la gestion interne du FJTJM de façon à lui assurer le plus rapidement possible l'autofinancement, tout en lui créant un réseau d'employeurs susceptibles de

¹¹ 1. Louis Bériau; 2. Michel Doray; 3. Pierre Markon; 4. Jacques Veys; 5. Anne-Marie Day (spécialiste en gestion des programmes de main-d'œuvre et conseillère en information scolaire et professionnelle, elle a travaillé au Centre Mont Saint-Antoine); 6. Hélène Fleury (CLSC Hochelaga-Maisonneuve); 7. Yves Phaneuf (Pétrolière Impériale); 8. Jean-Pierre Racette (SHAPEM).

contribuer aux objectifs de développement de l'employabilité des jeunes usagers (document de présentation, 1993, p. 9-10). Le premier organigramme de l'organisme prévoit trois postes : directeur¹², animateur et secrétaire. Mme Jocelyne Tremblay fut recrutée par le conseil d'administration pour diriger le Foyer. Elle possédait un baccalauréat en psychologie de la communication et de multiples expériences pertinentes comme intervenante communautaire, coordonnatrice de projets, consultante organisationnelle et gestionnaire d'entreprise.

Les débuts officiels de l'organisme

Sous la direction de Mme Tremblay, le FJTMM entreprit donc « [d']offrir une alternative aux jeunes qui vivent des situations précaires à la fois au niveau du logement, de l'intégration au marché du travail et du maintien à l'emploi » (Le Foyer, 1993, p. 3). Quatre objectifs opérationnels avaient été fixés pour atteindre ce but : 1. Promouvoir le travail comme outil de développement des usagers, 2. Créer un milieu propice au maintien en emploi; 3. Améliorer la situation économique des usagers; 4. Combattre la solitude et l'isolement par l'implication communautaire. Pour atteindre ces objectifs, trois catégories d'activités furent élaborées :

1. Les services de pré-employabilité visant l'intériorisation des comportements propres au maintien en emploi, par exemple, l'estime de soi ou avoir un projet de vie;
2. L'aide à la recherche d'emploi, comme la rédaction d'un curriculum vitae, la préparation à l'entrevue d'embauche, l'envoi de télécopie à un employeur potentiel, etc.;
3. Les services périphériques favorisant le maintien en emploi, par exemple, les services de dépannage alimentaire.

La prestation de ces services était cependant peu formalisée, les dirigeants du Foyer souhaitant réduire au minimum les rencontres obligatoires avec les intervenants. En agissant ainsi, les dirigeants voulaient se démarquer des Centres jeunesse et des maisons d'hébergement, en mettant l'accent sur une prestation de services davantage caractérisée par un esprit de soutien et d'accompagnement que par un encadrement

¹² L'emploi du masculin sera priorisé afin d'alléger le texte.

rigide et contraignant. Il faut ajouter que cette façon de fonctionner arrangeait bien l'organisme : les maigres ressources dont il disposait l'ont obligé à faire de nécessité vertu. Le suivi des usagers s'incorporait donc généralement aux activités sociales, aux rencontres à la salle communautaire et aux heures de cuisine collective. Ce caractère informel ajoute aux effets de la socialisation dans le cadre de la vie de groupe. Le rapport annuel de 1993 reconnaît que le caractère global de l'expérience de vie au Foyer contribue à bonifier l'employabilité en favorisant, par la convivialité, le développement chez les usagers des attitudes d'entraide et de soutien :

Le Foyer est un élément stabilisateur pour sa clientèle parce que son milieu est propice à une démarche collective où les mêmes objectifs sont partagés et orientés sur le développement de l'autonomie. Les services aident l'assimilation de ce processus : comment garder un emploi, un ami, un logement; comment planifier, gérer son budget; comment acquérir des biens, s'organiser, être à son affaire. À l'intérieur de la vie au Foyer, le résident apprend de plus à faire sa sélection sociale; ses expériences interpersonnelles l'amènent à saisir et analyser des niveaux de fréquentation. Il apprend à faire des concessions, la tolérance et à prendre sa place (Rapport annuel, 1993-1994, p. 15).

Le Foyer s'est donc lancé à l'aventure avec un modèle assez peu explicite de ses méthodes d'intervention. Même si les buts recherchés et les objectifs à atteindre sont relativement clairs, le modèle d'intervention, pour sa part, ne fait pas l'objet d'une très grande élaboration. Il se forgera donc dans l'expérience, résultant du mélange des acquis professionnels des premiers intervenants et de leur confrontation aux contraintes de la vie opérationnelle, tout autant que de leur symbiose avec les premières cohortes d'usagers. La démarche, à cet égard, même si elle ne fait pas l'objet d'un discours très élaboré, reste foncièrement expérimentale.

Les choses se font en se faisant, les meilleures pratiques s'ajustant aux leçons tirées des succès et difficultés rencontrés. Cela aura beaucoup d'importance pour la suite des choses, puisque c'est d'abord par sa culture organisationnelle, plus que par sa méthodologie, que le Foyer construira sa relation à ses usagers. C'est l'atmosphère qu'il réussira à créer, le sentiment d'attachement et l'engagement passionné de ses artisans qui façonnera principalement le style d'intervention du Foyer et qui marquera en retour l'ensemble des rapports qu'entreteniront avec l'organisme ses usagers, certes, mais aussi ses partenaires.

Orientations stratégiques initiales du FJTTM

Dès le départ, sous la direction de Mme Tremblay, la mission du Foyer de jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal subit une distorsion qui creusa progressivement un écart entre les vues du conseil et les pratiques de la direction. Cette distorsion apparaît distinctement dans les documents et elle s'explique en grande partie par la difficile situation budgétaire du FJTTM. Dans les faits, l'organisme n'a pas les moyens de ses ambitions. Le FJTTM voulait offrir des services à 23 chambreurs, mais avec un maigre budget de 70 000 \$, c'est pour ainsi dire mission impossible. La recherche de financement accapara donc très rapidement la direction générale. Créer des partenariats avec l'entreprise privée, organiser des spectacles bénéfice, rechercher des donateurs et des subventions, tout cela occupa la plus grande partie du temps et des énergies de la directrice.

L'organisation de spectacles bénéfiques finit par dévorer, littéralement, le travail de la direction, au point d'inverser l'ordre des priorités dans la gestion et la conduite de la mission de l'organisme. Mme Tremblay désirait imiter la stratégie de l'organisme Le Refuge à qui son spectacle annuel, *Le Show du Refuge*, rapportait alors 300 000 \$. La directrice soutenait que ce genre d'événement permet de faire d'une pierre deux coups : recueillir des fonds et construire la notoriété de l'organisme. La visibilité ainsi obtenue, estimait-elle, devait favoriser la reconnaissance du FJTTM, faciliter les références inter organismes et, du même coup, l'aider à mieux atteindre ses groupes cibles.

En 1995, par exemple, la couverture médiatique associée à la promotion du spectacle *Travailler vers ses rêves*, présenté au Club Soda et dont le porte-parole était Bernard Fortin, a permis de toucher un large public : près de 50 annonces et capsules d'information circulèrent à la télévision, à la radio et dans les journaux. Pour l'occasion, l'organisme a sollicité la contribution financière de 105 entreprises. Les gains de visibilité médiatique furent réels. Ils donnèrent une certaine notoriété au Foyer. Néanmoins, les spectacles bénéfiques n'ont jamais vraiment rapporté au FJTTM. Au conseil d'administration, cette approche suscita de vives tensions, au point de provoquer des départs et de laisser perplexes ceux qui choisissaient de rester :

Plusieurs personnes au conseil d'administration se demandaient, qu'est-ce qu'ils font, est-ce que c'est une boîte de spectacles ou une maison d'hébergement ? [...] Après les deux, trois premières années, elle [Mme Tremblay] s'est enlisée dans cette idée de spectacle bénéfice. À un moment donné, tout le monde au conseil d'administration est parti et le Foyer s'est entouré de gens moins compétents. Et, par la suite, le Foyer a périclité pendant un certain nombre d'années. (P5, P11, P12)

Par ailleurs, l'énergie consacrée à la recherche d'un meilleur financement ralentit quelque peu, certains iraient jusqu'à dire compromis, l'intégration du FJTTM au sein du quartier Hochelaga-Maisonneuve. En fait, la stratégie de haute visibilité médiatique, par l'énergie qu'elle absorbait, amena l'organisme à négliger son environnement immédiat. Son insertion dans le milieu en souffrit. L'initiative était mal connue dans le quartier et chez les divers groupes communautaires, sa recherche de notoriété fut vite interprétée dans un registre de concurrence. Une concurrence d'autant plus mal reçue que, malgré ses problèmes matériels, le Foyer se présentait comme un acteur assez imposant à l'échelle de son milieu communautaire immédiat. De la concurrence à la menace, la distance ne fut pas très longue à franchir :

Il allait chercher dans l'assiette au beurre 60 000 \$, mais il offrait 25 logements ! D'un point de vue corporatiste, c'était énorme. Donc, en partant, le Foyer s'est mis plein de monde à dos. (P5, P15)

La méfiance des uns nourrissant les réticences des autres, le FJTTM se trouva assez rapidement déporté à la périphérie de ce qui aurait dû être son réseau naturel :

Il y a trois ans [2002], un mini sondage téléphonique réalisé par l'agente de communication révélait que lorsque le Foyer a ouvert ses portes, les autres maisons d'hébergement du coin se sont senties menacées parce que le Foyer offrait des appartements supervisés, ce qui était plus alléchant pour les jeunes que des maisons d'hébergement parce que c'est moins encadrant. Alors, le Foyer s'est isolé des autres ressources, de sorte qu'il y a trois ans encore, plein d'organismes du quartier ne connaissaient pas le Foyer ! (I1, P13, P14)

Pour un organisme voué à l'intégration, ces difficultés sont pour le moins paradoxales. Elles durent être résolues pour que l'expérience se poursuive; la suite des événements permit des rapprochements.

Intervenants et administrateurs avaient beau témoigner d'un réel engagement envers l'organisme, les difficultés de son développement n'en imposèrent pas moins la remise en question. Les résultats d'une première recherche exploratoire, « Nous autres, Chambres en ville, on le vit ! » contribuèrent à prendre la mesure du chemin parcouru. Le Foyer de jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal, constate Carole

Deschamps, l'auteur de cette étude, parvient à répondre aux besoins des jeunes et à atteindre ce que le rapport présente comme son ultime objectif : leur maintien en emploi. Les principaux résultats de cette recherche sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : Bilan des premières années du FJTTM

La légitimité du Foyer des jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal	Perceptions des représentants d'organismes communautaires	Extraits (Deschamps, 1996)
	- Le Foyer manque de visibilité sur la scène publique. - Le Foyer occupe un créneau particulier. - L'instabilité du personnel nuit à la gestion du Foyer et au suivi avec les résidants.	« Le défi du Foyer [et des ressources communautaires en général] est de se faire connaître et reconnaître comme un élément important dans une démarche préventive et curative d'insertion sociale. » (p. 33) - Le Foyer permet aux jeunes de créer un sentiment d'appartenance, il les retire de l'isolement et il comble un besoin de stabilité et d'autonomie. (p. 28-31)
	Anciens résidants et usagers actuels	
	- Logement peu dispendieux, respectable, propre, accueillant et qui répond à une situation d'urgence. - Les services permettent surtout de régler des problèmes d'ordre psychologique.	« [...] sentiment d'urgence qui animait ces jeunes au moment où ils ont pris la décision d'habiter au Foyer. L'urgence de se trouver un endroit pour se nicher, se sécuriser, se faire une santé morale, émotive et économique. » (p. 37)
Les stratégies d'intervention du Foyer	Discours des anciens résidants et des usagers actuels	
	- Les intervenants sont prioritairement appréciés pour leur soutien affectif et ensuite pour le soutien à l'emploi. - Les usagers ressentent une pression parce que s'ils perdent leur emploi, ils peuvent perdre leur toit. - Le roulement des intervenants freine les jeunes dans leur cheminement. - Les activités organisées entrent souvent en conflit avec l'horaire des résidants. - La dynamique de groupe est considérée comme stimulante pour les résidants.	« C'est fatigant. Je n'ai jamais eu besoin d'intervenants. C'est la première fois que j'en ai autant besoin. Pis qu'est-ce qui est plate, c'est qu'a s'en va, pis je commence à avoir des liens. Ç'a créé de l'instabilité, pis on est déjà dans l'instabilité. » (p. 45)
Le séjour au Foyer	Conclusions tirées par les anciens résidants et les usagers actuels	
	La cohabitation avec des cas jugés	« Il appert que la majorité des

	plus lourds nuit à la qualité de vie au FJTMM. • La présence d'un intervenant rassure les usagers. • La vie communautaire permet de briser l'isolement. • Les acquis obtenus : responsabilisation, stabilité émotive, ouverture d'esprit et surtout, cheminement vers l'autonomie.	problèmes rencontrés n'émanent pas de la structure même du Foyer ou de son mode de fonctionnement, mais plutôt d'une partie de sa clientèle ». (p. 51)
Le maintien en emploi et la stabilité résidentielle des anciens résidents	• Une proportion de 71 % des anciens résidents était en emploi au moment de l'enquête. • 12 répondants sur 30 suivent une formation professionnelle, 12 souhaitent retourner sur les bancs d'école et 6 ne comptent pas retourner aux études. • Un peu plus de la moitié des répondants tendent vers une stabilité résidentielle.	• « Les emplois qu'ils occupent sont, à leur avis, mal rémunérés, sans possibilité d'avancement, sans valorisation et, dans bien des cas, extrêmement précaires. » (p. 76)

Deux ans après la parution de cette étude, le colloque *J'accroche l'avenir* (1998), organisé par le Foyer et 15 organismes nationaux¹³, conclut à l'utilité sociale et à la rentabilité économique du FJTMM. L'évènement a permis de rassembler près de 250 participants provenant d'organismes œuvrant auprès des jeunes au Québec, de recueillir les témoignages des usagers, de développer de nouvelles collaborations et de rendre compte des partenariats avec l'entreprise privée, de l'appui des bénévoles ainsi que de l'ensemble du réseau du Foyer. Le relatif isolement dont il avait souffert était désormais vaincu, une phase nouvelle de son développement s'amorçait. Quelques années à peine après sa fondation, en dépit de problèmes financiers et matériels chroniques, l'organisme entrait dans une phase d'institutionnalisation. Ce n'est pas le moindre des paradoxes, une expérience conduite avec les moyens du bord et soutenue davantage par des réseaux d'individus que par des réseaux de partenaires, obtenait finalement une reconnaissance et une notoriété qui, en un certain sens, dépassait largement ses réalisations, cela dit sans aucune intention de dévaloriser ce qui avait été accompli. De fait, cette reconnaissance représentait une réelle victoire pour le

¹³ L'Association des Centres jeunesse du Québec (1); L'Association des services externes de main-d'œuvre (ASEMO) (2); la Centrale des enseignants du Québec (CEQ) (3); la Centrale des syndicats nationaux (CSN) (4); la Chambre de commerce du Québec (5); le Collectif des entreprises d'insertion du Québec (6); le Conseil permanent de la jeunesse (7); Emploi-Québec (8); la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) (9); la Fédération étudiante universitaire du Québec (FEUQ) (10); le Forum pour l'emploi (11); le ministère de la Santé et des Services sociaux (12); le ministère de l'Emploi et de la Solidarité (13); le Réseau des Carrefours Jeunesse-Emploi du Québec (14); et la Société d'habitation du Québec (SHQ) (15).

Foyer, mais, avec le recul, cette victoire accroissait moins ses moyens qu'elle ne consolidait sa crédibilité et la pertinence de sa mission.

C'était un gain important, mais il laissait l'organisme encore loin de ses objectifs puisque la faiblesse de ses moyens allait encore continuer de le condamner à la débrouillardise et à la gestion de crise à peu près chronique. Ce colloque avait consacré la création d'un véritable réseau de partenaires pour le Foyer. En gagnant ainsi la reconnaissance, il élargissait certes ses appuis, suscitait intérêt et curiosité, mais il devait aussi composer avec une hausse des attentes à son endroit — c'était en quelque sorte la rançon d'une certaine reconnaissance institutionnelle, à défaut d'être officielle. Le foyer dut apprendre à vivre avec un autre type de difficulté, celle d'avoir à gérer les attentes de ses partenaires, que plusieurs de ses dirigeants et administrateurs perçurent comme grandissant beaucoup plus vite que les moyens de l'organisme, même si ceux-ci, par ailleurs, commençaient à augmenter.

Changement majeur des objectifs et des priorités au FJTTM

En 2000, Jocelyne Tremblay quitta le poste de directrice du FJTTM. Elle fut remplacée par Catherine Leblanc. L'organisme prit alors un virage organisationnel majeur : pratiques d'intervention renouvelées, nouvelles sources de financement, meilleures relations avec les autres organismes d'hébergement et application de principes d'*empowerment*, une école de pensée qui faisait son chemin de plus en plus rapidement dans les milieux de l'intervention sociale :

Afin de réaliser notre mission, nous préconisons une approche novatrice qui emprunte aux concepts, principes et pratiques d'*empowerment*. Ce modèle donne la priorité à l'intervention de groupe et à une intervention globale axée sur les multiples dimensions de la vie des jeunes. (Rapport annuel, 2000-2001, p. 7)

La nouvelle direction fit rapidement sa marque. Sa connaissance du quartier et ses liens avec les multiples réseaux qui s'y entrecroisaient, lui facilitèrent la tâche. Catherine Leblanc arrivait avec une vision claire de la mission à accomplir et savait négocier les appuis requis pour l'opérationnaliser :

Catherine avait une vision stratégique, elle était pleine de dynamisme et elle a amorcé un repositionnement de l'organisme. Elle avait des contacts et était connue dans Hochelaga-Maisonneuve, parce que le quartier, c'est une république avec sa hiérarchie,

alors soit tu en fais partie, soit tu en es exclu ! Elle a obtenu plusieurs subventions qui ont permis de retaper le Foyer : peinture, rénovations, etc. (P5, P15)

Mme Leblanc ne resta en poste qu'une année, elle quitta la direction du FJTMM en 2001. Son remplacement consacra l'entrée du Foyer dans la phase d'institutionnalisation, phase à laquelle Mme Leblanc avait donné un élan déterminant. Le Foyer recruta sa nouvelle directrice chez un de ses partenaires, Opération Placement Jeunesse (OPJ), dont le président du conseil d'administration était Michel Doray, l'un des membres fondateurs du FJTMM. L'embauche de Mme Jeannine Rouja permit de faire d'une pierre deux coups, puisqu'elle continua également d'assurer la direction d'Opération Placement Jeunesse (OPJ). Cette convergence permit de consolider la situation financière du Foyer de même que l'équipe de travail, et de favoriser la complémentarité des services offerts de part et d'autre. En plus de partager sa directrice, OPJ céda son conseiller, Alain Giroux, qui occupe maintenant le poste de coordonnateur au Foyer de jeunes travailleurs et travailleuses. Il est à noter que l'association entre les deux organismes avait été proposée par Michel Doray et fortement soutenue par Mme Rouja. OPJ est un organisme voué au développement de l'employabilité chez les jeunes. Il offre des ateliers de recherche d'emploi, des simulations d'entrevues, des références auprès des employeurs, un suivi en emploi ainsi que de l'information scolaire aux jeunes de 16 à 24 ans en difficulté. Le rapprochement entre les deux organismes ne s'expliquait pas seulement par des considérations opérationnelles. Mme Rouja et M. Giroux avaient tous deux eu un coup de cœur pour le FJTMM et avaient pour cette raison accepté le défi de gestion qu'il représentait. Ici encore, on peut constater le rôle névralgique de la culture organisationnelle du Foyer dans son développement. Les facteurs informels et l'expérience tangible de la vie de l'organisme, l'atmosphère qui y régnait, jouaient un rôle déterminant dans la motivation de ses artisans et, dans ce cas-ci, c'est très clair, dans le recrutement de ses plus récents dirigeants.

À ces effets de la culture organisationnelle sur la motivation des gestionnaires s'ajoutent des motifs structurels qui plaident en faveur d'un rapprochement entre l'OPJ et le Foyer de jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal. L'association étroite des deux organismes permet d'intégrer leurs opérations dans une approche globale, c'est-à-dire d'offrir un toit à des jeunes en plus de les aider à se trouver du travail. Stabilité résidentielle, parcours d'employabilité, mise sur pied d'un projet de vie

comme condition d'admissibilité; le modèle d'intervention du Foyer venait de franchir une phase d'explicitation formelle. La pratique des intervenants allait devoir s'ajuster en conséquence, ce qui n'alla pas nécessairement de soi, on le verra plus loin, les enjeux et exigences de la professionnalisation de l'intervention posant d'énormes défis à l'organisme.

Les avantages d'une approche intégrée parurent évidents pour la plupart des observateurs. Les gains furent reconnus d'emblée par la majorité des partenaires rencontrés, l'association permit de bonifier les services touchant l'insertion professionnelle et d'améliorer la gestion de l'organisme :

Le fait qu'OPJ s'associe avec le Foyer, ça a fait un gros changement : Jeannine est arrivée là, avec son expérience de directrice et elle a rentré un coordonnateur d'expérience, Alain, alors qu'avant, il y avait juste des jeunes intervenantes. Jeannine n'aurait pas représenté OPJ que ça aurait fait également un énorme changement. Elle a instauré une nouvelle philosophie, une nouvelle méthode de travail. (P7, P17)

Depuis qu'OPJ est à la direction du Foyer, la collaboration avec nous est beaucoup plus étroite et il y a beaucoup plus de compréhension *business*. Également, le conseil d'administration a passablement changé et ils sont maintenant alignés. (P5, P8)

Cette association permet également de résoudre une partie des problèmes financiers du FJTMM puisque OPJ payait les salaires de la directrice et du coordonnateur. Une professionnalisation de la gestion et une amélioration de la situation budgétaire relancèrent le FJTMM.

Transformations organisationnelles

Depuis 2001, la gestion sociale au FJTMM a considérablement changé. La direction a d'abord restructuré l'encadrement des usagers de façon à ce qu'il soit plus soutenu. Par exemple, la sécurité des lieux est maintenant assurée par la présence d'intervenants en continu, jour et nuit, sept jours par semaine. La direction est plus à même d'assurer le suivi de la vie au Foyer, de son climat, de ses problèmes et de ses améliorations. Les enjeux de socialisation et les pratiques de sociabilité à cultiver chez les usagers sont désormais plus clairement énoncés et, par le fait même, mieux évalués. Du moins, la chose apparaît ainsi à l'interne. Toutefois, le fonctionnement de l'organisme est moins clairement perçu à l'extérieur.

En effet, le changement des pratiques d'intervention n'a pas été sans bousculer quelque peu les perceptions, en particulier celles des partenaires. Le Foyer n'a pas encore réussi à structurer leurs perceptions quant au profil véritable de son modèle d'intervention. Un certain nombre d'entre eux reconnaissent avoir du mal à établir clairement sa nature. Les uns le voient comme un organisme offrant des appartements supervisés, mais avec un suivi et un soutien personnalisé contraignant; les autres le considèrent comme une maison d'hébergement où l'encadrement des chambreurs est très souple. Certains partenaires estiment d'ailleurs que le FJTTM joue peut-être lui-même sur cette ambivalence, dont il tirerait profit, mettant tantôt l'accent sur un aspect, tantôt sur l'autre, ce qui lui permettrait de ratisser plus large en ce qui concerne l'accès aux subventions. Un des principaux partenaires du FJTTM craint même que le recours à cette ambivalence comme stratégie financière ne dénature la vocation de l'organisme pour le transformer en un lieu de « logement social ».

Sans exclure tout à fait la possibilité du recours à la ruse pour élargir le registre de la débrouillardise, il faut voir dans cet état de choses la conséquence d'un fait objectif : le modèle d'intervention, même s'il est mieux explicité et formalisé qu'il ne l'a été tout au long de la courte mais mouvementée histoire du Foyer, est encore loin de sa maturité. Sa consolidation en cours constitue en fait un point de départ et non d'arrivée. Le Foyer tâtonne encore beaucoup, à la recherche des meilleurs moyens d'asseoir la cohérence de ses interventions et de la façon la plus efficace de les accorder à la poursuite des résultats. Il continue d'expérimenter comme il l'a toujours fait, c'est-à-dire avec très peu de contrôle sur les moyens et les paramètres. Sa recherche est empirique et pragmatique. La logique qui la soutient est, pour sa part, une logique de professionnalisation rigoureuse qui exigerait une planification et une stabilité organisationnelle qui ne sont pas à la portée de l'organisme. Il compose donc aussi bien avec les limites de ses moyens qu'avec celles que lui impose son degré de professionnalisation.

Mais tout n'est pas qu'affaire d'évolution interne dans l'élaboration de ce modèle d'intervention. L'évolution des caractéristiques et des besoins des usagers tout aussi bien que l'accès de plus en plus compétitif à des ressources raréfiées pèsent lourdement sur le cours des choses. Dans le rapport annuel 2003-2004, la description

de la mission laisse apparaître subtilement que les priorités du FJTMM ont évolué. On peut y lire : « Le Foyer de Jeunes Travailleurs et Travailleuses de Montréal (FJTMM) vise à favoriser l'insertion sociale des jeunes par l'intégration et le maintien en emploi, la formation et l'autonomie résidentielle lors d'un séjour de 24 mois et moins » (Rapport annuel 2003-2004, p. 2). La notion d'insertion sociale peut avoir une large extension et elle favorise un certain flou dans les perceptions que peuvent avoir certains partenaires de la mission et des groupes-cibles d'utilisateurs visés par le Foyer.

Formulée comme elle l'est, la mission peut laisser entendre que les jeunes qui entrent au Foyer ne doivent plus obligatoirement être en emploi. À la direction, on reconnaît en effet qu'ils peuvent recevoir des prestations de la sécurité du revenu, pourvu qu'ils s'engagent dans un projet de vie, c'est-à-dire trouver un emploi ou retourner aux études. Amener les utilisateurs plus fragiles à élaborer leur projet de vie nécessite effectivement un encadrement plus soutenu. Toutefois, à ce sujet, les intervenants sont catégoriques : ils agissent à titre d'accompagnateurs et non comme éducateurs et aucun utilisateur n'est pris en charge dans le cadre d'un plan d'intervention personnalisé. Le jeune utilisateur doit faire preuve d'autonomie. Pour sa part, le président du conseil d'administration, M. Claude Éthier, estime que la mission du FJTMM n'a pas vraiment changé. Selon ce dernier, l'organisme a plutôt saisi des opportunités financières (IPAC) qui lui ont permis d'assurer des services bonifiés et en continuité; l'augmentation du nombre des intervenants a permis d'améliorer le suivi et l'accompagnement des jeunes.

Les inquiétudes — ou la confusion — des partenaires quant à la vocation du FJTMM ne sont donc pas sans fondement, mais elles renvoient moins à un procès d'intention qu'à un fait vécu tantôt comme une contrainte, tantôt comme une occasion : le Foyer cherche à s'ajuster aux besoins de ses utilisateurs et à moduler ses stratégies de recrutement sur leurs réalités, ce qui peut parfois l'amener à jouer sur divers registres en ce qui concerne l'accès au financement. Les besoins des jeunes et les réalités du marché de l'emploi et des conditions d'employabilité bougent rapidement, forçant du même coup l'organisme à ajuster ses pratiques. Ce qui peut être perçu et défini comme de l'ambivalence est peut-être ce qui fait son originalité : l'offre du FJTMM ne correspond pas tout à fait à celle d'appartements supervisés ni tout à fait à l'offre typique des maisons d'hébergement, l'organisme se situe véritablement entre les deux. Son modèle d'intervention n'est cependant pas encore suffisamment clair et élaboré

pour bien marquer et délimiter cet espace, ce territoire où le Foyer estime que se trouvent des besoins auxquels il peut répondre adéquatement.

Depuis 2003, le FJTTM est accrédité au Regroupement des Auberges du cœur du Québec (RACQ). Ce regroupement de 25 maisons d'hébergement partout au Québec (voir critères généraux d'admissibilité en annexe B) a pour vocation de soutenir et d'offrir un chez-soi à des jeunes en difficulté et sans abri, âgés entre 12 et 30 ans. La philosophie du Regroupement des Auberges du cœur du Québec se formule comme suit : « Le jeune est le moteur de sa démarche avec le soutien d'un intervenant, c'est-à-dire que le jeune doit fixer lui-même ses objectifs et devenir en contrôle de sa vie. » (P2, P15) Plus spécifiquement, la mission du Regroupement est de :

1. Défendre l'existence et l'autonomie des ressources communautaires d'hébergement pour jeunes adolescents et jeunes adultes en difficulté ou sans abri.
2. Agir comme porte-parole des jeunes sans abri auprès des instances politiques et administratives dont les décisions sont susceptibles d'avoir une incidence sur la vie de ces jeunes.
3. Favoriser entre les maisons, les jeunes et les partenaires des communautés d'appartenance de chacune des Auberges des échanges sur les besoins des jeunes, ainsi que sur le fonctionnement, les projets collectifs et la pratique quotidienne des Auberges, afin d'améliorer le soutien offert à ces jeunes en quête de reconnaissance et d'un espace social pour s'épanouir.
4. Promouvoir le développement de ressources additionnelles du même type.¹⁴

La question de la différence, de l'originalité du FJTTM a tôt ressurgi à l'occasion de cette demande d'accréditation. Un membre important du Regroupement des Auberges du cœur du Québec explique :

Les autres membres ont signifié des réserves quant à la venue de l'organisme parce qu'il constitue une autre formule, mais tout de même, ils lui ont fait un bon accueil. J'ai le sentiment parfois que la reconnaissance par le milieu du FJTTM n'est pas aussi forte que pour les autres membres du Regroupement, mais malgré tout, ils ont une logique d'enracinement. (P2, P11)

En dépit de la difficulté d'interprétation que pose son originalité, le FJTTM a néanmoins été intégré au RACQ. On a estimé que la crédibilité dont il jouit dans le milieu communautaire et la qualité, reconnue par ses pairs, de son travail relativement au développement de l'autonomie sociale, économique et personnelle des jeunes en difficulté justifiaient son rattachement au réseau. Son intégration a eu un effet bénéfique sur sa dynamique interne, en obligeant le Foyer à accélérer le processus

¹⁴ AUBERGES DU CŒUR DU QUÉBEC. [En ligne], [www.aubergesducoeur.com], (juillet 2005).

d'explication de son modèle d'intervention, déjà entamé depuis l'arrivée de la nouvelle équipe de direction. Pour répondre aux critères d'admission, l'organisme a dû clarifier la définition du rôle de ses intervenants et se doter d'un code d'éthique de façon à encadrer formellement les rapports entre le personnel et les usagers. Il lui a fallu, de plus, modifier le critère de l'âge d'admissibilité de ses usagers pour se conformer aux règlements en vigueur au Regroupement : l'âge d'accueil des résidents est passé de 16-24 ans à 17-23 ans. En matière d'accessibilité économique, le Foyer maintient cependant ses normes, il continue d'exiger que les jeunes aient des revenus au moment de leur admission. Les règles du Regroupement établissant que l'incapacité de payer ne doit pas être un facteur d'exclusion, le Foyer continue d'exiger une contribution de séjour, mais s'est donné une marge de manœuvre pour les cas où un jeune ne serait pas en mesure de faire face à ses obligations financières.

Depuis 1990, le RACQ dispose de la Fondation des Auberges du cœur du Québec, qui a pour fonction de financer, promouvoir et soutenir les maisons membres du Regroupement, mais les sommes amassées par la Fondation ne permettent toujours pas de financer tous les organismes membres. L'association du FJTMM au Regroupement ne lui accorde donc pas, du moins à court terme, plus de financement, mais elle contribue à le faire connaître auprès des autres organismes puisqu'il peut, dès lors, participer aux travaux des divers comités. D'ailleurs, selon le président du conseil d'administration, Claude Éthier, les principaux motifs justifiant l'adhésion au RACQ étaient la recherche de reconnaissance et de crédibilité, d'une « case » qui réponde aux exigences des sources de financement. Selon lui, « l'association au Regroupement donne dans un premier temps une force de frappe plus grande et possiblement, permettra d'augmenter les sources de financement. »

Cette association au Regroupement des Auberges du Cœur du Québec consacre en quelque sorte l'institutionnalisation du Foyer. Elle traduit bien la volonté de l'équipe de direction actuelle, Jeannine Rouja, Alain Giroux et Karine Jalbert (chargée de la communication, de la promotion et du financement), de définir une place au Foyer dans un réseau de partenaires et dans le paysage institutionnel. Les partenaires interviewés nous ont fourni un autre exemple probant de cette détermination à s'investir davantage auprès des ressources du milieu, en nous mentionnant leur participation, tout au long de l'année 2002-2003, à la table de concertation du RAPSIM (Réseau d'aide aux

personnes seules et itinérantes de Montréal). Cette table avait pour but d'élaborer un cadre de référence sur le soutien communautaire afin de rendre plus efficaces les démarches de reconnaissance des organismes d'hébergement auprès des ministères et agences gouvernementales. Les membres du personnel, pour leur part, apprécient et estiment utile la volonté affirmée du Foyer d'intensifier sa collaboration avec les intervenants en santé mentale, les Centres jeunesse, le Centre Dollard-Cormier et les entreprises d'insertion pour bonifier l'intervention auprès des usagers. Ils estiment aussi que la directrice, le coordonnateur et l'agente aux communications, en participant aux différentes tables sectorielles, font davantage connaître aux autres organismes d'hébergement les services offerts par le FJTMM tout en apprenant, en contrepartie, à mieux connaître ceux des autres partenaires. Ils y trouvent également une valorisation qui compte dans leur satisfaction personnelle et professionnelle.

Au chapitre de l'encadrement du personnel, la direction du Foyer a montré sa capacité de réagir adéquatement aux contraintes budgétaires tout en préservant des standards de qualité des services et en fournissant à son équipe le soutien requis pour maintenir la motivation et le niveau d'engagement nécessaire au bon fonctionnement de l'organisme. L'année dernière, lorsque prit fin le financement en provenance du Fonds Jeunesse Québec (FJQ) et du programme Initiative de Partenariats en Action Communautaire (IPAC), le FJTMM a dû réduire son équipe de 10 à 6 personnes, pour un nombre de résidents toujours supérieur à 20, sans qu'une crise majeure ne soit déclenchée; le suivi serré de la part des gestionnaires a permis de limiter les tensions.

Jeannine Rouja et Alain Giroux cherchent également à transmettre aux intervenants du Foyer leur expérience de travail auprès des jeunes des Centres jeunesse, en particulier, en modifiant les modalités de présence et d'intervention auprès des jeunes. Le coordonnateur explique avoir changé la relation usager-intervenant :

Avant, le message qu'on avait des jeunes, c'est : « les intervenants sont toujours dans le bureau », alors que maintenant ils s'intègrent au groupe. Être dans le bureau, c'était une façon d'échanger entre eux et de se motiver parce qu'ils étaient à bout de souffle, qu'ils n'avaient pas les moyens pour faire autrement. (I4, P19)

De même, les plans d'accueil et d'intervention ont été modifiés tout spécialement pour augmenter les chances de réussite avec les jeunes ayant été habitués de vivre en institution :

Il faut savoir comment prendre les jeunes qui ont été habitués à l'encadrement et la prise en charge totale, qui se retrouvent avec une aussi grande liberté. Comme je viens de ce milieu-là, je sais comment ça fonctionne. Donc on a développé une façon de travailler de façon à être capable de réussir. Ils ont besoin d'être apprivoisés parce que nous ne sommes pas des éducateurs, nous sommes des accompagnateurs – c'est une nuance très importante ! (I4, P28)

Depuis sa fondation, le Foyer a toujours pu compter sur le soutien de stagiaires et de bénévoles qui ont largement compensé la faiblesse des moyens par un engagement et un enthousiasme qui ont beaucoup marqué et enrichi la culture de l'organisme. En plus du réconfort, de la solidarité et de la valorisation de la mission, ils ont apporté au Foyer des compétences et un savoir-faire qui ont été fort utiles. Selon l'avis du coordonnateur, la présence de stagiaires permet aux intervenants d'échanger sur leurs façons de faire, elle facilite le questionnement et l'amélioration des pratiques : « Un des mandats que je donne aux stagiaires, c'est : "Dérangez-nous !" Les stagiaires nous aident à nous remettre en question parce qu'ils nous posent sans cesse des questions. » (I4, P21) Les choses sont claires cependant, le bénévolat n'est pas une façon de s'acquitter à rabais de la mission :

Les bénévoles nous apportent aussi du personnel supplémentaire. Attention, pour moi un bénévole ou un stagiaire n'est pas un intervenant. Par exemple, je ne demanderai jamais à un bénévole ou un stagiaire d'avoir le contrôle sur un groupe. Par contre, quand l'intervenant travaille avec un stagiaire, ça lui permet d'échanger. On n'a jamais eu la chance d'avoir des bénévoles à long terme, mais ils nous donnent un bon coup de pouce. La secrétaire, en s'occupant par exemple de répondre au téléphone, nous enlève un travail énorme, d'autant plus qu'on n'a pas les moyens de payer une secrétaire ! (I4, P22)

Le FJTMM privilégie l'embauche d'intervenants et le recrutement de bénévoles de disciplines variées de niveau universitaire et collégial : baccalauréat en travail social et en psychoéducation; certificat universitaire en toxicomanie, en intervention psychosociale, en travail social, en animation culturelle; technique d'intervention en délinquance, etc. Comme c'est souvent le cas dans les organismes de ce genre, le FJTMM constitue lui-même un premier point d'insertion professionnelle pour son propre personnel : la majorité des intervenants en sont à leur première expérience de travail ou presque, et plusieurs ont été embauchés grâce à des programmes de subvention salariale. Le roulement du personnel est soutenu au FJTMM, ce qui affecte le suivi individualisé des usagers, mais nous aborderons cet aspect plus en détails dans le chapitre suivant. Il constitue une contrainte majeure pour la culture professionnelle de l'organisme. Le modèle d'intervention n'étant pas encore à maturité, son explicitation

pas encore complétée, l'intégration et la socialisation des intervenants reposent en grande partie sur les dimensions informelles de la culture organisationnelle du Foyer.

Enfin, les nombreux contacts et la notoriété de la direction dans les organismes jeunesse (maisons d'hébergement, entreprises d'insertion et Centres jeunesse) favorisent les références de la part de ces derniers comme le démontre le tableau 5 portant sur l'évolution des références au FJTTM :

Tableau 5 : Ressources pour atteindre la clientèle

Références	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98	98-99	99-00
Intervenant jeunesse	42%	21%	n.d.	22%	n.d.		
Annonces dans les journaux	35%	49%		50%			
Publicité locale	14%	2%					
Amis, famille	8%	12%		9%			
Second séjour		6%		11%			
Résident actuel				9%			
Autre, inconnue	1%	9%					

Références	01-02	02-03	03-04
Maisons d'hébergement	31%	36%	24%
Entreprises d'insertion		5%	18%
Centres jeunesse	36%	25%	17%
Anciens résidents		2%	11%
Publicité	13%	11%	9%
Écoles de métiers			7%
Ressources d'aide temporaires	9%	2%	6%
Carrefours Jeunesse Emploi		2%	4%
Maison thérapie		7%	4%
CLSC	11%	9%	0%

Source : Rapports annuels 1993-2004

En somme, l'arrivée d'Opération Placement Jeunesse au Foyer de Jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal modifie de façon marquante son organisation interne : les priorités, l'encadrement des intervenants, la planification des services mis à la disposition des usagers sont dorénavant alignés sur la mission distincte et originale de l'organisme. Le Foyer commence, tranquillement, à tirer profit des ressources de sa propre expérience accumulée. Sur le plan externe, les ponts avec les établissements publics et les organismes communautaires concernés par l'insertion socioéconomique des jeunes adultes sont maintenant solidement établis. Le Foyer a fait sa place dans les divers réseaux communautaires et s'est constitué en interlocuteur respecté et crédible dans le monde institutionnel.

CHAPITRE 3

LE PARADOXE DE LA DOUBLE PRÉCARITÉ

Montage financier et instabilité au sein même du FJTTM

Pour caractériser en un seul mot la situation financière du FJTTM, c'est bien « précarité » qui s'impose tout naturellement. L'organisme, même après 11 ans d'existence, reste pour ainsi dire prisonnier de ses conditions d'émergence. L'élan fondateur qui a permis de lancer l'initiative continue certes d'inspirer ses artisans, mais il faut bien le reconnaître, les moyens lui font encore cruellement défaut. Certes, sa précarité est un peu moins grande qu'au début, mais ses effets restent néanmoins aussi stressants pour le personnel, les dirigeants et les administrateurs et, d'une manière plus indirecte mais non moins perceptible, pour les usagers.

L'histoire financière du Foyer en est une de débrouillardise et d'imagination. Il faut une singulière capacité d'adaptation pour garder le cap quand la recherche de financement à court terme pèse aussi lourdement sur l'emploi du temps des dirigeants et administrateurs. Cela ne va évidemment pas sans risque de dérive que de faire de la survie le premier but opérationnel, une survie qui permet de continuer à discuter la mission, qui permet peut-être même de s'approcher de quelques-unes de ses conditions de réalisation, mais sans qu'elle puisse pour autant occuper tout l'espace organisationnel qu'il faudrait.

Rappelons-le, à la première année d'activité (1993), compte tenu des maigres subventions obtenues, le conseil d'administration a dû se résoudre à fonctionner avec une seule ressource pour remplir une mission pour laquelle les fondateurs avaient prévu de combler trois postes (c'est-à-dire directeur, animateur et secrétaire). Cette année-là, le Foyer a néanmoins accueilli 72 jeunes. La directrice d'alors, en plus d'accueillir et de soutenir les usagers, a dû s'occuper du financement, de mettre en place un comité de bénévoles, de développer les services à la clientèle... laissant quasi libre le poste de directrice.

À la deuxième année d'activité, afin de pouvoir engager des intervenants, le FJTMM doit recourir à de nombreux programmes fédéraux de développement de l'employabilité. Ces subventions salariales, accordées sur de courtes périodes, ont certes dépanné l'organisme, mais en lui infligeant un stress considérable. L'équipe d'intervention a dû fonctionner avec un roulement de personnel accablant. Toutes les 26 semaines, l'équipe était recomposée en entier. Il est très difficile dans ces circonstances, non seulement de maintenir un esprit de continuité, mais surtout de développer des compétences et un savoir organisationnel cumulatif.

Les contraintes de financement pèsent donc très lourdement sur le mode d'intervention, causant des problèmes de motivation et d'engagement de la part des intervenants, problèmes se répercutant inévitablement sur les usagers qui sont pourtant là pour bénéficier d'une certaine stabilité :

Dans l'équipe d'intervention, savoir que son poste est temporaire rime souvent avec manque d'intérêt ou de motivation; il en résulte une moindre implication dans l'atteinte des objectifs du Foyer. De leur côté, les résidants, qui ont engagé une démarche, se désorganisent lorsque le suivi est interrompu par un changement de personnel, celui-ci étant associé au fonctionnement des services du Foyer. (Rapport annuel, 1993-1994, p. 24)

L'instabilité et l'insécurité créées par un financement précaire et insuffisant marquent donc profondément les débuts du Foyer. Ces difficultés, en plus de rendre ardues la réalisation de la mission et la conduite des opérations, se répercutent également sur l'insertion du Foyer lui-même dans son milieu et dans le réseau des partenaires qui seraient susceptibles de lui fournir des appuis. Le FJTMM frôle l'enfermement dans le cercle vicieux de la précarité, une condition qu'il connaît bien par l'expérience qu'en ont ses usagers et qui lui pose, comme organisme, des problèmes analogues à ceux que les jeunes rencontrent lorsqu'ils ont à surmonter les déficits relationnels que leur infligent leur condition fragile :

L'insécurité ainsi omniprésente crée des problèmes à tous les niveaux, que ce soit dans la gestion des démarches d'autofinancement, dans la gestion du quotidien... La problématique entière nous pose également un problème d'image qui n'est pas sans avoir d'impact sur l'expertise développée d'arrache-pied au Foyer et sur la crédibilité acquise auprès du milieu. Qui veut s'associer à un partenaire, tout expert soit-il, dont on ne peut garantir qu'il sera là pour répondre la semaine ou le mois prochain ? (*La gestion du Foyer*, 1999, p. 3)

Les membres du comité fondateur avaient estimé qu'après trois années d'activité, l'organisme serait en mesure de se financer en grande partie grâce aux entreprises

privées. La première directrice avait fait le choix de miser sur une stratégie de haute visibilité pour appuyer et faciliter la sollicitation auprès des partenaires privés. L'organisation des spectacles bénéfiques a englouti une énergie considérable et entraîné une organisation des priorités qui a mené l'organisme à chercher de façon moins efficace des sources de financement en provenance des instances gouvernementales. La recherche de l'autonomie financière, pour noble et ambitieuse qu'elle était, a conduit l'organisme à négliger des sources d'aide accessibles et qui auraient pu lui apporter un soulagement et des moyens immédiats.

C'est avec l'arrivée de Catherine Leblanc que le FJTMM commence à se tourner vers les programmes de subventions publiques et à délaisser progressivement la recherche de donateurs, tâche qui apparaît trop coûteuse, en temps et en énergie, pour ce qu'elle rapporte :

Catherine Leblanc a surtout permis de débloquer des subventions : trois jours après son arrivée, nous recevions des subventions qui nous permettaient de rajouter des chambres, d'engager du personnel, de changer le milieu physique. C'est sur cette erre d'aller que nous sommes arrivés ! (I4,P17)

Les premiers succès en cette matière seront cependant trompeurs. L'originalité du FJTMM, tant dans sa mission que son organisation et sa façon d'intervenir, ne tardera pas à dresser devant lui d'autres types de difficultés. Comme le remarquent la majorité des partenaires, les caractéristiques singulières de l'organisme ne cadrent pas facilement avec les exigences et les normes en vigueur :

Ce n'est pas facile pour le Foyer parce qu'il est complètement en dehors des programmes. Encore aujourd'hui il est financé hors norme. (P5, P9)

Le Foyer ne se retrouve pas dans un créneau précis des programmes de subvention et ça, souvent, ça va couper des marges de manœuvre intéressantes. (P6, P15)

Comme on le voit au tableau six, le Foyer ne roule pas sur l'or. Pour le FJTMM, tout est toujours à recommencer; les années se suivent en reproduisant de façon quasi-caricaturale les conditions de démarrage :

1. De 1994 à 2003, malgré des revenus annuels pratiquement toujours inférieurs à 200 000 \$, seulement 4 années ont été déficitaires :
 - En 1996, les frais d'exploitation associés au spectacle bénéfice ont engendré une minime perte de 2 678 \$, perte justifiée par la notoriété gagnée.

- En 1998, on constate un déficit de 11 555 \$ lié aux baisses de subvention et à la tenue du colloque *J'accroche l'avenir*, mais encore une fois, les sous en moins sont couverts par la légitimité conquise.
 - En 2000, les recettes ont très peu augmenté mais les dépenses en salaires et en charges sociales ont gonflé, ce qui explique le déficit de 30 777 \$.
 - En 2002, les revenus régressent de 52 660 \$ et le Foyer passe 3 mois sans direction, causant, compte tenu des circonstances, une perte négligeable de 7 985 \$.
2. Quant au soutien des partenaires privés, il reste encore largement assimilable à des gestes d'encouragement et de sympathie qui ont certes une très importante valeur sociale et symbolique, mais qui avec les années s'essouffent et ne contribuent que très marginalement à la santé financière de l'organisme. D'où la diminution des efforts de la direction dans la recherche de financement de ce côté. En fait, le soutien privé dont bénéficie le FJTMM tient bien davantage de la ferveur et de la solidarité que du mécénat d'entreprise. C'est tout à l'honneur des donateurs, mais force est de reconnaître que les ambitions initiales des promoteurs ne se sont pas concrétisées.
 3. La subvention de la Régie régionale est, à toutes fins utiles, le seul soutien stable de l'organisme. Il faut le souligner, dans l'état actuel, le soutien de la Régie joue un rôle essentiel. Une augmentation de ce montant de base ferait toute la différence dans la gestion de l'organisme.
 4. Le soutien ponctuel n'a pas nécessairement d'effet structurant. Il peut même être un facteur de déstabilisation. Ainsi en a-t-il été du soutien obtenu du programme fédéral Initiative de partenariats en action communautaire¹⁵ (IPAC). En 2003, l'organisme bénéficiait d'une subvention de l'ordre de 220 490 \$, une aide attribuée aux organismes œuvrant dans le domaine de l'itinérance, en complément du soutien octroyé par d'autres paliers gouvernementaux. Dans le cas du FJTMM, la subvention fédérale venait compléter le soutien reçu du Fonds Jeunesse Québec¹⁶. Avec ces sommes d'argent, le Foyer comptait enfin se consolider en ajoutant 9 logements aux 20 déjà existants, en créant deux postes

¹⁵ « L'IPAC vise à augmenter la disponibilité des divers services et installations du continuum de services, de l'itinérance à l'autonomie, ainsi que l'accès à ceux-ci – refuges d'urgence, logements de transition/supervisés, prévention. » (IPAC. [En ligne,] [www.sans-abri.gc.ca/initiative/scpi_f.asp], (juillet 2005).

¹⁶ Créé en 2000 et aboli en 2005, le FJQ fut un outil créé conjointement par le gouvernement du Québec et le secteur privé pour les jeunes vivant différentes problématiques : « les difficultés d'insertion socioprofessionnelle des jeunes, la pénurie de stages de formation en milieu de travail, les obstacles à l'entrepreneuriat jeunesse, les différents problèmes

d'intervention pour assurer un service en continuité de 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, en ajoutant un poste d'agent de promotion, de recherche de financement et de communication, et en offrant un plus grand nombre d'activités aux résidents. Le retrait du financement en provenance du Fonds Jeunesse Québec et le non-renouvellement de la subvention fédérale ont contraint le Foyer à une réorganisation de son personnel. La croissance temporaire n'avait pas bien servi le développement de l'organisme. Les attentes, temporairement encouragées, ont dû être rajustées à la baisse, rappelant au Foyer la dure réalité de sa précarité. La direction (voir plus haut) a su bien gérer cette régression, mais force est de constater que, dans ce cas-ci, la disponibilité des sommes fédérales, en plus de générer des tensions entre les divers gestionnaires de programmes, n'a pas eu l'effet structurant recherché.

5. Cette réalité, sur l'ensemble de l'existence du FJTMM, est celle du perpétuel bricolage financier. Un tel assemblage de programmes et de subventions instables est lourd à assumer pour un organisme qui cherche à offrir des services directs et constants. Cet éparpillement est extrêmement coûteux en frais de gestion, aussi bien pour le FJTMM que pour ses bailleurs de fonds, en plus d'être un grand générateur de stress pour l'ensemble des personnes concernées. Le soutien public est loin d'être optimisé dans ce cas.
6. Enfin, le tableau le démontre de façon éloquent, les revenus ont toujours été parcimonieusement dépensés : en moyenne, les frais en salaire et en charges sociales ont représenté 65 % des dépenses, les frais administratifs 20 % et les frais d'opération 12 %. Rappelons que depuis l'arrivée d'OPJ (2001), le Foyer n'a plus à sa charge le salaire de la direction et du coordonnateur. Sur le plan financier l'organisme évolue en dents de scie.

liés à la consommation de drogues, au suicide, au décrochage scolaire, à la pauvreté, à l'exclusion [...] » (Fonds Jeunesse Québec. [En ligne], [www.fondsjeunessequebec.com], (juillet 2005).

Tableau 6 : Historique des bilans financiers¹⁷

Recettes	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Subvention Régie Régionale	59 408 (85 %)	65 283 (51 %)	63 188 (44 %)	81 316 (63 %)	63 158 (33 %)	85 658 (45 %)	86 077 (42 %)	75 904 (30 %)	65 628 (33 %)	66 875 (16 %)
Subvention salariale ordinaire	-	-	-	-	-	11 256 (6 %)	15 473 (8 %)	17 592 (7 %)	11 196 (5,6 %)	-
Subvention salariale Fonds de lutte	-	-	-	-	-	15 232 (8 %)	21 896 (11 %)	-	-	-
Fonds de lutte contre la pauvreté	-	-	-	-	-	39 636 (21 %)	39 636 (20 %)	101 259 (40 %)	5 995 (3 %)	27 471 (6 %)
Subvention de la SHQ	-	-	-	-	-	-	-	5 000 (2 %)	10 000 (5 %)	11 000 (3 %)
Subvention Recours au sans-abri	-	-	-	-	-	5 000 (3 %)	5 000 (2 %)	5 000 (2 %)	8 820 (4 %)	9 000 (2 %)
Subvention Fonds Jeunesse Québec	-	-	-	-	-	-	-	-	60 352 (30 %)	69 470 (16 %)
Dons	2 658 (4 %)	25 276 (20 %)	27 300 (19 %)	22 114 (17 %)	29 708 (16 %)	18 556 (10 %)	7 660 (4 %)	19 340 (8 %)	11 196 (8 %)	7 200 (2 %)
Activités d'autofinancement	163 (0 %)	1 552 (1 %)	18 987 (13 %)	11 657 (9 %)	1 025 (0,5 %)	7 095 (4 %)	12 669 (6 %)	674 (0,3 %)	166 (0 %)	57 (0 %)
Autres subventions	-	-	1 000 (0 %)	1 742 (1,3 %)	343 (0 %)	300 (0 %)	11 526 (6 %)	13 366 (5 %)	6 500 (3 %)	4 600 (1 %)
Programme Paie	6 552 (9 %)	22 806 (18 %)	28 040 (20 %)	3 666 (3 %)	9 400 (5 %)	-	-	-	-	-
Programme FIL	-	-	-	-	-	-	-	13 195 (5 %)	15 347 (7 %)	-
Programme C.E.C.	-	-	-	5 535 (4 %)	-	-	-	-	-	-
Programme Article 25	-	13 011 (10 %)	2 989 (2 %)	-	-	-	-	-	-	-
Programme Extra	-	-	-	-	-	1 200 (1 %)	-	-	-	-
Programme Jeunesse Canada au travail	-	-	-	-	6 083 (3 %)	2 500 (1 %)	-	-	-	-
Programme Carrière été	-	-	-	-	-	-	2 530 (1 %)	-	-	-
Subvention ministre de l'Industrie et du Commerce	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500 (0 %)

¹⁷ Les pourcentages indiqués sont arrondis.

Subvention ministère de l'Emploi et de la Solidarité	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4 500 (1 %)
Subvention de l'IPAC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	220 490 (52 %)
Subvention du ministère de la Santé et des Services sociaux	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3 000 (1 %)
Intérêts	977 (1 %)	-	665 (0 %)	3 613 (3 %)	2 265 (1 %)	2 978 (1 %)	781 (0 %)	1047 (0.4 %)	214 (0 %)	-
Autres revenus	-	-	-	-	78 460* (41 %)	-	-	-	175 (0 %)	-
Total des revenus (\$)	69 758	127 928	142 139	129 643	191 642	189 411	203 248	252 377	199 717	424 162

* Colloque J'accroche l'avenir

Dépenses	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Salaires et charges sociales	44 039 (67 %)	70 099 (60 %)	81 904 (57 %)	60 840 (55 %)	91 021 (45 %)	124 305 (72 %)	181 829 (78 %)	181 837 (79 %)	161 425 (78 %)	243 359 (63 %)
Colloque J'accroche l'avenir	-	-	-	-	70 607 (35%)	-	-	-	-	-
Frais administratifs : - loyer et entretien - frais de bureau - location d'équipement - documentation et cotisations - assurance - postes - télécommunication À compter de 2003 : - frais de réunion - frais d'encadrement - imprimerie et graphisme - abonnements journaux - frais de déplacement	12 754 (19 %)	31 905 (27 %)	31 248 (22 %)	34 463 (31 %)	29 359 (14 %)	35 953 (21 %)	27 635 (12 %)	26 971 (12 %)	32 109 (15 %)	84 029 (22 %)
Frais d'exploitation : - publicité - activités - frais bancaires - services professionnels - formation - immobilisation - autres	8 807 (13 %)	15 280 (13 %)	31 665 (22 %)	15 786 (14 %)	12 210 (6 %)	13 214 (8 %)	24 561 (10 %)	20 848 (9 %)	14 168 (7 %)	58 210 (15 %)
Total des dépenses (\$)	65 600	117 284	144 817	111 089	203 197	173 472	234 025	229 656	207 702	385 598

Source : Rapports financiers de 1994-2003 du FJTTM

Qu'est-ce donc qui s'affirme dans cette ténacité remarquable dont fait preuve l'organisme ? Cinq grands facteurs ou ensembles de facteurs peuvent l'expliquer. En premier lieu, une adhésion ferme aux idéaux fondateurs. Malgré, ou peut-être faudrait-il dire en raison des difficultés de son parcours, le Foyer a su développer une culture organisationnelle forte, fondée sur une adhésion aux valeurs centrales de sa mission telle qu'elle a été énoncée à l'origine et sans cesse réaffirmée envers et contre toutes les difficultés. Vient ensuite une pratique de gestion bien accordée à cet idéalisme tenace, la performance budgétaire étant à cet égard éloquente.

Il faut, en troisième lieu, noter le rôle clé du conseil d'administration dans les phases de crise de l'organisme. Non seulement la composition du conseil est-elle remarquablement stable, mais le conseil lui-même a pu avoir un effet stabilisateur sur l'organisme. De fait, depuis les sept dernières années, le FJTMM compte sur pratiquement le même groupe d'administrateurs externes, soit Claude Éthier, membre depuis 1997 et à la présidence du conseil depuis 2000; Lise Durocher à la vice-présidence depuis 2000 et membre du conseil depuis 1997; de même que Pierre Markon comme administrateur depuis 1993 et Jacques Théoret depuis 2000 :

Pendant la période creuse de l'organisme et ensuite, lorsque Catherine Leblanc est partie, le Foyer est demeuré sans direction pendant au moins deux mois. Claude Éthier est toujours demeuré président du conseil d'administration et il a tenu à bout de bras le Foyer ! (P5, P15)

Quatrième facteur de pérennité, élément déterminant de son endurance : le Foyer a su tisser des liens très serrés de collaboration avec certains partenaires-clés. Ce sont ces liens privilégiés qui ont rendu fructueuse sa débrouillardise, qui ont permis de limiter les effets corrosifs de la précarité et qui ont aidé le FJTMM à offrir ses services en continuité, à défaut de pouvoir le faire dans une sereine stabilité. La collaboration avec la SHAPEM pour la gestion immobilière a été déterminante, la société a toujours appuyé financièrement le Foyer. Jean-Pierre Racette, le directeur de la société propriétaire de l'immeuble abritant le FJTMM, a toujours soutenu financièrement et conseillé l'organisme :

À un moment donné, on a trouvé une formule de partage de risques : on a accepté de perdre jusqu'à 6 % des loyers. [...] Le niveau de perte est un petit peu plus grand au Foyer qu'ailleurs étant donné la clientèle, mais on y tient, à ce partenariat-là, parce que nous avons une vocation sociale. Il y a des années où il y a eu 20 % de perte de loyer et c'est nous autres qui l'assumons. (P7, P8, P5)

Ce type de soutien est tout à fait représentatif de l'économie sociale. Le souci de viabilité économique est toujours pondéré en fonction de l'utilité sociale et défini à longue échéance, dans la zone de tolérance du marché et non pas en fonction de ses normes les plus strictes d'optimisation. L'engagement de la SHAPEM envers le Foyer est une illustration fort éloquente de la différence qui peut être établie entre rendement social et rendement économique. C'est un partenariat essentiel dans ce cas, puisque sans cette façon de s'inscrire dans le marché immobilier, l'expérience du Foyer serait carrément impossible.

Autres partenariats déterminants, qui permettent d'offrir les services en emploi : l'étroite collaboration d'Emploi-Québec et du Carrefour Jeunesse Emploi. L'arrivée de Jeannine Rouja a évidemment facilité le rapprochement avec Opération Placement Jeunesse. Depuis lors, la majorité des usagers reçoivent de l'information et des conseils concernant la recherche d'emploi et le perfectionnement professionnel de la part des conseillers d'Opération Placement Jeunesse.

La collaboration d'OPJ avec le FJTMM a vraiment commencé quand Jeannine et Alain ont pris la direction du Foyer. Je ne les connaissais pas avant, je ne dirigeais personne vers le Foyer et je n'en recevais personne non plus. Maintenant, on se rend aux assemblées annuelles du Foyer et les gens du Foyer viennent aux nôtres. [...] On travaille vraiment en partenariat avec les intervenants du Foyer. Par exemple, les intervenants du Foyer ont sollicité notre aide pour monter une salle d'employabilité, avec un ordinateur, Internet, des banques de ressources existantes. Aussi, lorsqu'ils m'envoient un jeune, ils me parlent de lui (ses comportements, ses objectifs) parce qu'on fait signer aux jeunes une feuille de consentement d'échanges de renseignements personnels. (P7, P4, P5, P7, P8)

Depuis 2001, les services de loisirs ont été bonifiés grâce à un autre partenariat qui a permis d'établir des liens étroits avec la Caserne 18-30. L'organisme offre un local au FJTMM pour le projet *Décrocher ? ... Puis après ?*, et les usagers le désirant participent aux soupers communautaires mensuels ainsi qu'aux activités sportives, comme le badminton. Le volet loisirs du Foyer peut donc faire l'objet d'une programmation un peu plus formelle et systématique.

Cinquième grand facteur, et non le moindre, l'engagement et le dévouement des intervenants malgré la précarité et l'instabilité qui ont toujours caractérisé l'embauche et la stabilité du personnel. Très souvent recrutés pour un premier emploi, ces jeunes intervenants ont apporté avec eux un idéalisme qui a largement compensé leur inexpérience et qui leur a permis, dans de nombreux cas, de surmonter les

inconvenients de l'insécurité, de compenser par le dévouement et l'imagination la pénurie de moyens. L'équipe d'intervenants du FJTTM est loin d'avoir été constante, mais elle a toujours été très énergique et fort attachée à la mission du FJTTM et surtout à ses usagers. Les extraits d'entrevue qui suivent rendent à peine l'intensité avec laquelle les intervenants et le coordonnateur ont parlé du Foyer et des usagers :

- Le Foyer, c'est extraordinaire, c'est plus que des murs, c'est de l'amour en boîte ! (AI2, P42)
- Le Foyer comble des vides qui individuellement n'ont pas l'air gros mais qui, additionnés, représentent un long cheminement. [...] En résumé, le Foyer nous permet d'être optimistes et, pour les jeunes, d'être ouverts sur l'avenir. (I3, P33, P34)
- Le Foyer, c'est un des beaux défis de ma carrière, exigeant mais vraiment valorisant ! (I4, P55)

L'arrivée de Jeannine Rouja et d'Alain Giroux au FJTTM a donné à l'équipe d'intervenants une rigueur et un professionnalisme accrus. Ils donnent désormais au mode d'intervention du FJTTM les moyens et la discipline requis pour arriver à maturité, pour réaliser tout son potentiel. En redéfinissant les tâches, en donnant un meilleur encadrement et un meilleur suivi, en donnant à l'organisme une certaine mémoire de ses gestes et de ses compétences, les gestionnaires ont en quelque sorte donné une stabilité à l'organisation interne. Avant leur arrivée, comme en témoigne une ancienne intervenante, les conditions de pratique frisaient dangereusement le seuil de rupture :

Quand je suis arrivée ici, le Foyer était presque en crise, il n'y avait pas d'ancien intervenant. La version officielle, c'est qu'ils ont tous fait un *burn out* en même temps, alors ils ont démissionné en bloc ! Je suis arrivée une semaine après les quatre autres et nous étions tous des intervenantes avec peu d'expérience. Quant à la directrice, ça faisait peu de temps qu'elle était ici, alors elle ne s'appuyait pas sur des bases solides. Elle aussi devait s'intégrer à la nouvelle équipe de travail. On n'a pas été *coachées* sur le fonctionnement du Foyer. Presque tout était à refaire ! [Ces conditions de travail faisaient en sorte] que nous nous attendions à ce que les jeunes comprennent ce contexte et qu'ils soient indulgents avec nous : quand tu ne sais pas si tu vas être ici la semaine prochaine, tu es un peu tendu. (AI2, P11, P39)

En donnant à l'équipe les balises et le minimum de stabilité requis pour une intervention de qualité, le tandem de direction a certainement contribué à assainir le climat et les relations de travail. Mais cela n'efface pas pour autant la dureté des conditions de travail. Là-dessus, les intervenants rencontrés sont unanimes :

1. Le manque de ressources humaines alourdit singulièrement la charge de travail. Un des partenaires du Foyer en fait une appréciation éloquent : « Une intervenante de

jour, une en soirée et un de nuit : ça doit être assez épouvantable comme charge de travail ! » (P4, P16);

Le manque de ressources humaines, ça devient fatigant et démotivant... quand tu te retrouves à deux intervenantes pour 29 jeunes et que tu dois donner les mêmes services en 50 % moins de temps, tu fais ce que tu peux ! Et le manque d'argent fait que tu travailles sans savoir si d'une année à l'autre ta job est assurée et même si le Foyer ne va pas fermer en cours de route. C'est insécurisant ! [...] Deux intervenantes assurent des services de strict minimum, il faudrait une personne de plus comme animateur et idéalement, il faudrait un autre poste pour assurer un suivi avec les anciens usagers. (AI1, P6)

2. L'absence de remplaçants représente une énorme responsabilité pour les intervenants, sans compter les inconvénients que cela engendre pour les usagers :

Mon arrivée s'est faite un peu en catastrophe parce que, quand je me suis présenté au Foyer avec mes bagages, l'intervenante qui était supposée d'être là pour me donner mes clés était absente. Alors, j'ai été obligé de laisser mes affaires dans le camion que j'avais emprunté et d'aller coucher chez des amis et de revenir le lendemain matin. (U5, P8)

3. Les avantages sociaux sont maigres : peu de vacances, peu de formation, cela contribue à accroître l'effort qu'on exige du personnel.
4. L'instabilité du personnel oblige les intervenants à s'adapter continuellement aux nouveaux venus. La dynamique intervenants/usagers s'en trouve constamment bousculée, ce qui n'est pas sans effet sur le degré de difficulté de la tâche des premiers et l'intégration des seconds.
5. La réorganisation perpétuelle des projets spéciaux, en fonction du nombre d'intervenants nuit à l'efficacité des activités.

D'une année à l'autre, le nombre d'intervenants n'est pas le même, ce qui fait que tu ne peux pas mettre en place des choses qui vont demeurer. Par exemple, en ce moment, il y a un manque de personnel, mais plein de projets, on se ramasse à faire un peu de tout et on s'éparpille. [...] L'an passé, on nous disait de trois semaines en trois semaines si on pouvait continuer, le Foyer a failli fermer ! [...] Là, on fait du ponctuel, il faudrait faire plus de suivi : quand on constate que ça ne fonctionne pas avec un jeune, on le rencontre, mais si ça fonctionne (selon nos perceptions), on va le rencontrer moins parce qu'on n'a pas le temps. En fait, il faudrait tous les rencontrer. Aussi, on n'a pas le temps de compléter les dossiers. On a pas le temps d'écrire chaque jour ce qui se passe avec le jeune. Donc, l'intervenante qui arrive de nuit ne sait pas ce qui se passe. (I2, P4, P10, P21, P22)

On travaille beaucoup dans l'urgence, donc il y a des jeunes sur lesquels on ne peut pas se concentrer puisqu'il y a d'autres jeunes qui ont des problèmes plus importants. Toutefois, ces jeunes méritent autant notre attention. Par exemple,

la nuit, il faudrait deux veilleurs, mais avec les coupures, ils ont supprimé un poste. (I3, P4)

Les intervenants souhaiteraient une plus grande présence de la directrice au Foyer — elle y vient actuellement deux jours par semaine. Selon eux, cette situation brouille la communication entre la directrice et le coordonnateur, de sorte que la gestion quotidienne des tâches est souvent contradictoire. Les relations de travail ne sont pas toujours au beau fixe, tant s'en faut :

Ce que je n'aimais pas de la structure au Foyer, c'était les réunions d'équipe pas toujours démocratiques : tu dis ton point de vue mais lorsque la direction a déjà pris sa décision, il faut que ça marche à sa manière. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles je suis partie ! (AI1, P5)

On l'imagine aisément, ces conditions, qui subsistent en dépit des gains réalisés, ne sont pas optimales, ni pour les intervenants ni pour l'administration. Les limites imposées à l'action sont tellement rigides que le court terme finit par primer sur toute autre considération. Certes, au fil des ans, la culture professionnelle se développe néanmoins, une certaine expérience s'accumule, mais elle ne se transmet que très partiellement. La progression est non seulement lente, elle est coûteuse. Le Foyer comme ses intervenants peinent à capitaliser sur les apprentissages.

Caractéristiques et précarité de la clientèle admise au FJTTM

Le Foyer de jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal vise une clientèle âgée de 17 à 23 ans. Depuis son ouverture, l'âge moyen des usagers avoisine 21 ans, environ 72 % sont des jeunes hommes et 28 % des jeunes femmes. Lors de la collecte d'information sur le terrain, nous avons rencontré six usagers et trois anciens usagers, soit cinq femmes et quatre hommes; l'âge moyen des répondants était de 20 ans.

Les jeunes admis au FJTTM vivent au moins l'une des situations suivantes : pauvreté, problèmes plus ou moins marqués de dépendance, difficultés à se trouver un emploi et à s'y maintenir et problèmes à vivre en logement autonome. Leurs parcours de vie sont souvent compliqués et ils sont nombreux à arriver au FJTTM dans un état de grande détresse. De fait, la majorité des usagers actuels et anciens de notre échantillon s'estimaient relativement découragés, voire dépressifs à leur arrivée au Foyer. Pour

seulement trois répondants, l'admission au FJTTM était vécue comme une étape, un pas vers l'autonomie.

Ça n'allait pas du tout. Ce qui m'a vraiment sauvé, c'est le Foyer, parce que j'ai fait vraiment beaucoup de maisons d'hébergement dont Le Refuge, mais l'énergie qu'il y a au Foyer est différente des autres, (AU3, P5)

Ces remarques sont importantes car elles indiquent qu'un écart important peut subsister entre la situation objective telle que la définissent l'ensemble des critères d'admissibilité au Foyer et la condition subjective des usagers qui s'établissent au FJTTM. Alors que les critères objectifs semblent porter sur des parcours réalisés de façon assez linéaire, les jeunes rencontrés ont plutôt évoqué des démarches relativement accidentées, ponctuées d'allers-retours entre des solutions individuelles et le recours à des ressources institutionnelles ou communautaires. Les découpages administratifs ou même professionnels entre des jeunes dits « à risque » et des jeunes sur la voie de l'autonomie ne semblent pas clairement, ni facilement opérationnalisables. Les usagers du Foyer, du moins ceux qui ont été rencontrés, ne se situent pas facilement sur un continuum. Les uns ont un parcours assez linéaire, d'autres ont connu des boucles, revenant sur leur pas, recommençant des démarches après avoir expérimenté divers types de soutien et d'encadrement.

Pour être admis, le jeune doit avoir un revenu minimal de 500 \$ par mois et occuper un emploi, ou être aux études, ou encore démontrer la volonté de s'engager dans un projet de vie. Le tableau 7 chiffre le nombre de jeunes admis au FJTTM depuis l'ouverture ainsi que le nombre de ceux qui ont été refusés et redirigés depuis 2001.

Tableau 7 : Nombre de nouveaux venus annuellement

Jeunes admis au Foyer	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004
Admis	72 74 % H 26 % F	N.D.	40 75 % H 25 % F	57 70 % H 30 % F	N.D.	N.D.	55 87 % H 13 % F	54 83 % H 17 % F	45 64 % H 36 % F	44 61 % H 39 % F	46 59 % H 41 % F
Refusés et redirigés	N.D.		N.D.	N.D.			N.D.	N.D.	114	145	117

Source : Rapports annuels du FJTTM

Les données disponibles ne permettent pas d'établir avec précision si les demandes d'hébergement ont réellement augmenté depuis l'ouverture du Foyer. Les données

compilées par le Foyer de 2001 à ce jour, complétées par celles qui nous ont été fournies par *L'Avenue*, permettent néanmoins d'estimer la demande. Des 809 demandes de service reçues à *L'Avenue*, 61 % ont été refusées pour manque de place, 27 % parce que hors mandat, 5 % parce qu'il s'agissait de mineurs et 7 % parce qu'ils refusaient le cadre de vie proposé. (Rapport annuel 2003-2004, p.15)

Dans le but de s'assurer que le client potentiel réponde aux critères recherchés par l'organisme, les intervenants réalisent deux entrevues avec lui. Lors de ces rencontres, on lui expose clairement les services du FJTMM; on vérifie aussi ses expériences en hébergement, sa situation en emploi, ses ressources financières, sa situation judiciaire, son état de santé, son historique de consommation, ses forces et ses limites, son projet de vie et ses références. De même, on fait signer à la nouvelle recrue un contrat d'engagement détaillé dans lequel on lui présente les principes et les valeurs de l'organisme ainsi que les règlements concernant :

- les activités obligatoires et suggérées par le Foyer;
- l'entretien des lieux;
- le respect et le bavardage;
- le mode de paiement du loyer;
- les visites;
- l'utilisation de la salle communautaire;
- la consommation de drogues et d'alcool;
- le renvoi.

Ce processus de sélection a été conçu de façon à ne pas accueillir un usager dont les besoins ne correspondraient pas aux capacités d'intervention du personnel, l'organisme préférant en ce cas le référer à une ressource appropriée. La procédure est assez lourde et elle peut paraître longue pour un jeune en attente. Une intervenante explique :

Les procédures de recrutement sont longues parce qu'avant de pouvoir fixer un rendez-vous avec un jeune, ça prend du temps ! Le jeune appelle, il est inscrit sur une longue liste d'attente; quand on a de la place, on le rappelle, mais souvent, le numéro n'est plus bon parce que ça peut prendre quelques mois avant qu'il ne soit rappelé. Après, on fait une entrevue téléphonique d'une trentaine de minutes où on prend des références. Pour contacter ces personnes, ça peut parfois prendre jusqu'à un mois. La dernière étape, c'est l'entrevue face-à-face, où on pose les mêmes questions qu'à l'entrevue téléphonique. (I2, P5)

Le Foyer accueille aussi des jeunes qui nécessitent un encadrement plus soutenu, de façon à ce que ces derniers bénéficient de l'influence positive des autres usagers. Par exemple, depuis l'arrivée du coordonnateur Alain Giroux, davantage de jeunes des Centres jeunesse sont admis. Toutefois, selon les intervenants, cette clientèle demande plus d'attention parce qu'elle a toujours été prise en charge.

Les jeunes qui sortent des Centres jeunesse (17 ans maximum) sont incapables de se débrouiller parce qu'ils ont été institutionnalisés — les Centres jeunesse les ont trop pris par la main ! (AI1, P15)

Ce recrutement est encore trop récent pour que soit bien mesuré et évalué son impact sur les pratiques et le modèle d'intervention du Foyer. À première vue, il semble que ce profil d'utilisateur soit susceptible de créer des pressions en faveur d'une plus grande systématisation des pratiques d'accompagnement. On peut s'attendre à ce que la situation de ces jeunes vienne diversifier et complexifier le « parcours de référence » en fonction duquel est pensé et ordonné le modèle d'intervention. Il n'est pas facile de faire la part des facteurs dans cette évolution : besoin d'élargir le recrutement pour combler le financement, alourdissement des cas et du profil de l'utilisateur type, pressions créées par un accroissement des recommandations par des organismes eux-mêmes incapables de faire face à ce type de demandes. Il y a là une tendance qui se développe et dont il faudra suivre l'évolution de près.

Quelques statistiques tenues par le Foyer permettent néanmoins de tenter une première caractérisation des usagers. Ces données fournissent à peine une esquisse et non pas un véritable portrait de l'ensemble. Compilées lorsque les disponibilités du personnel le permettent, elles servent néanmoins de point de repère plus ou moins intuitif pour les dirigeants et les intervenants. L'origine des usagers est diversifiée : en 2003-2004, 50 % des usagers étaient en provenance de Montréal, 20 % des régions du Québec, 26 % d'autres pays et 4 % d'autres provinces canadiennes. Comme le démontre le tableau 8, les variations annuelles quant au lieu d'origine sont particulièrement grandes :

Tableau 8 : Provenance des usagers du FJTTM

Origine	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02	02-03	03-04
Montréal	40 %	37 %	N.D.					70 %	52 %	65 %	50 %
Régions du Québec	29 %	24 %						22 %	18 %	18 %	20 %
Banlieue de Montréal	17 %	21 %						-	13 %	-	-
Autres provinces	4 %	8 %						8 %	1 %	2 %	4 %
Autres pays	10 %	10 %							16 %	14 %	26 %

Source : Rapports annuels du FJTTM

Quant à la distribution des usagers interviewés, elle correspond assez bien à cette ventilation : quatre sont nés à Montréal, trois dans une autre région québécoise, un

dans une autre province canadienne et un à l'étranger. Ces données sont importantes pour la compréhension et la représentation que peut se faire le Foyer de lui-même : bien qu'elle soit née d'une très forte dynamique de quartier, sa mission, telle qu'on peut la percevoir par l'origine de ses usagers, n'est pas seulement locale. Le Foyer remplit réellement une fonction métropolitaine, une partie des jeunes qu'il reçoit ont des parcours marqués par la migration (interne ou externe), parcours qui, par définition, créent des conditions particulières de passage à l'autonomie.

Le profil familial des usagers, pour sa part, évolue nettement vers des situations plus lourdes : de 1993 à 1997, 49 % des jeunes admis au Foyer avaient vécu dans une famille traditionnelle, 36 % dans une famille éclatée et 10 % avaient été éprouvés par la mortalité d'un parent. En 2001, le pourcentage de jeunes venant d'une famille traditionnelle chute à 32 % et celui d'une famille éclatée augmente à 58 %.

Pour tenter de cerner un tant soit peu l'univers des relations familiales qu'entretiennent les répondants que nous avons rencontrés, nous leur avons demandé de qualifier le « climat familial » dans lequel ils s'inscrivent ou se perçoivent. Ainsi quatre avouent ne plus avoir de contact avec leur famille. Le parcours migrant ressort dans au moins un cas de façon particulièrement dramatique :

À l'âge de 14 ans, mes parents ne se sont pas présentés en cour, ils sont retournés en Algérie. À 18 ans, j'ai eu une lettre de mon frère d'Algérie, il voulait avoir des nouvelles mais je n'ai pas repris contact, je n'ai pas rappelé, je n'ai pas écrit. (U1, P5,)

Quatre d'entre eux disent avoir des rapports distants ou conflictuels, comme l'illustre ce témoignage assez représentatif :

Mes parents m'ont mis à la porte pour une xième fois en janvier 2004. À ce moment-là, j'ai été à la rue pendant un mois et au bout d'un mois je me suis trouvé une maison d'hébergement, Jeunesse Saint-Laurent. (AU3, P1)

Enfin, une seule jeune femme dit avoir une très bonne relation avec sa mère. Notons que cette dernière est la seule à s'être maintenue en emploi, à vivre en appartement autonome et à avoir obtenu son diplôme d'études secondaires.

L'âge d'entrée sur le marché du travail, pour 67 % des usagers, de 1993 à 1997, était de 16 ans et moins. Nous ne disposons pas de données à ce sujet pour les années subséquentes, mais la majorité des usagers rencontrés ont affirmé avoir commencé à

travailler au même âge. Entrer sur le marché du travail à temps plein à cet âge implique par ailleurs une faible scolarisation. De fait, depuis l'ouverture du FJTTM, les résidants ayant un secondaire IV et moins sont nombreux, soit une proportion de 61 %, contre 39 % avec un diplôme (DÉS, DEP, DEC); seulement 2 des participants ont terminé leurs études secondaires.

Le FJTTM accueille depuis 2001 des jeunes qui ne sont pas en emploi. Les sources de revenu pour ces années sont représentées dans le tableau 9 :

Tableau 9 : Source de revenu des usagers à l'admission

Sources de revenu	2001- 2002	2002- 2003	2003- 2004
Emploi	68 %	64 %	61 %
Centre jeunesse	11 %	14 %	7 %
Assistance à l'emploi	13 %	11 %	15 %
Assurance-emploi	4 %	-	4 %
Contribution parentale	-	7%	-
CSST	-	2 %	-
Économies personnelles	-	2 %	7%
Emploi-Québec	-	-	2 %
Prêts et bourses	-	-	2 %
Solidarité Jeunesse	-	-	2 %
Aucune information	4 %		

Source : Rapports annuels de 2001 à 2003 du FJTTM

Trois des répondants disent avoir déjà reçu un soutien financier de l'État. Par ailleurs, plus de la moitié des usagers actuels et anciens interviewés considéraient avoir le contrôle de leur situation financière — c'est-à-dire qu'ils estimaient parvenir à boucler leurs fins de mois, ce que plusieurs qualifiaient de « bonne situation financière » — en arrivant au Foyer. Les autres disposaient tout juste de ce qu'il faut pour satisfaire aux critères d'admission, soit avoir un revenu minimal de 500 \$ par mois. En fait, il est plutôt étonnant de constater, étant donné le niveau de scolarité des répondants, qu'aussi peu d'entre eux aient eu recours à une forme de sécurité du revenu. La précarité qu'ils subissent n'apparaît pas être liée à la subsistance immédiate, elle renvoie plutôt à une instabilité due à l'incapacité de réaliser un projet résidentiel ou de maintenir des

conditions relationnelles adéquates pour réaliser le projet de vie poursuivi ou désiré. Nous traiterons de cet aspect plus en détails dans le chapitre suivant.

Avant d’emménager au FJTTM¹⁸, 30 % des usagers logeaient dans un milieu structurant, c’est-à-dire une maison d’hébergement ou un Centre jeunesse, 27 % habitaient avec leur famille (parent, parenté ou conjoint), 21 % étaient en logement ou en colocation, 16 % se trouvaient chez des amis ou en chambre et 6 % provenaient de la rue. Ces données sont très importantes : les jeunes qui arrivent au Foyer sont déjà inscrits dans des parcours qui leur ont donné des acquis, des compétences qu’ils désirent consolider, renforcer :

Les jeunes arrivent avec leur expérience particulière d’insertion sociale. Ils ont déjà essayé de voler de leurs propres ailes, seuls ou encadrés par un organisme jeunesse institutionnel ou communautaire. La plupart ne veulent pas perdre les acquis d’une démarche déjà amorcée; ils souhaitent à tout le moins se maintenir et de préférence, prendre leur place au soleil. Ils se reconnaissent toutefois plus ou moins dysfonctionnels à l’un ou l’autre des niveaux suivants : travail, logement, alimentation, budget, famille, relations interpersonnelles, dépendances de toutes sortes. (Rapport annuel 1993-1994, p. 8)

Les interventions du FJTTM ne sont pas d’ordre thérapeutique. Elles visent à aider le jeune à s’outiller pour faire face à ses problèmes et à inscrire sa condition générale de vie dans un cadre où il pourra faire des projets, prendre ses responsabilités et composer avec les contraintes de sa situation.

Pendant leur séjour, les usagers élaborent avec l’aide des intervenants un plan d’action qui comporte plusieurs objectifs de vie personnelle. Un effort de structuration des préoccupations en vue de les rendre congruentes avec le projet de vie se trouve au cœur de ce plan d’action. Le passage au Foyer s’avère fructueux et déterminant, comme le démontre le tableau suivant, dressé par les intervenants :

Tableau 10 : Préoccupations des usagers en 2003-2004

Préoccupations	Avant FJTTM	Après FJTTM
Emploi	84 %	94 %
Formation	55 %	88 %
Vie en appartement	55 %	76 %

¹⁸ Ces pourcentages sont approximatifs puisque les statistiques concernant le lieu de résidence avant le Foyer ne sont pas disponibles pour les années 1995-1996, de 1997 à 2001 et 2003-2004.

Finances	55 %	86 %
Relations interpersonnelles	35 %	98 %
Santé	20 %	90 %
Justice *	0 %	29 %

* Par justice, le Foyer désigne entre autres le respect des normes du travail et des règlements de la Régie du logement.

Source : Rapport d'activités 2003-2004, p. 7.

Une amélioration substantielle est observable sur tous les indicateurs retenus. C'est une mesure d'évaluation particulièrement éloquente. Le passage au Foyer est donc marquant.

Cela dit, la majorité des usagers interviewés disent avoir besoin d'un soutien psychologique assez soutenu. Cela peut paraître étonnant puisque les documents du Foyer abordent davantage l'autonomie des usagers et leurs rapports au travail que leurs problèmes personnels. Les problèmes évoqués sont pourtant relativement lourds, c'est-à-dire dépendance aux drogues, difficultés dans leurs relations interpersonnelles, agressivité et impulsivité excessives, comportements nocifs comme l'automutilation, problèmes de santé mentale, etc. Les problèmes personnels évoqués par les usagers du FJTMM ressemblent en tous points à ceux qui sont évoqués et observés ailleurs, tels qu'ils sont décrits dans la documentation produite par le RACQ.

Les usagers du FJTMM ont des difficultés personnelles, certes, mais ce qu'ils cherchent pour y remédier, c'est une relation d'aide et d'accompagnement, bien davantage qu'un suivi thérapeutique. Ils ont besoin d'être compris et écoutés ainsi que d'être secondés. Mais au Foyer on estime qu'ils ont les capacités nécessaires pour venir à bout de ces difficultés. C'est le soutien et l'écoute qui leur permettront de se maintenir en emploi, de poursuivre une formation et de raffermir leur confiance, pour éventuellement voler de leurs propres ailes en appartement autonome.

La présence accrue de jeunes ayant déjà connu un encadrement plus serré et une orientation plus thérapeutique exerce une pression certaine sur la vie du Foyer et sur le modèle d'intervention qu'il déploie. Ces jeunes, en effet, ont des histoires d'échec qui compliquent l'encadrement d'accompagnement mis de l'avant et valorisé par le modèle d'intervention du Foyer. C'est une tâche difficile, car les jeunes sont fragilisés par le poids des circonstances de leurs parcours de vie. Le coordonnateur ainsi que les intervenantes expriment clairement l'état de précarité de la clientèle du Foyer :

On accueille des jeunes à risque d'itinérance et présentant de multiples problématiques : ce sont des jeunes qui viennent de sortir de centres d'accueil, ils peuvent avoir vécu là de quelques mois à plusieurs années. C'est une clientèle victime d'abus dans tous les sens du mot. On a des jeunes qui viennent de la rue et des régions, ils ont une faible estime d'eux-mêmes, ils sont peu scolarisés, ils n'ont pas ou peu d'emploi et ils sont incapables d'en conserver un. C'est du monde qui est plus à l'étape de la survie. Ils ont de la misère à se projeter dans le futur. C'est une clientèle fragilisée qui veut se prendre en main, mais qui a besoin d'un soutien. (I4, P34-P36)

Quand tu n'as pas les ressources, tu paniques pour un rien mais quand tu es bien outillé intérieurement, ça se passe bien mieux pour chercher une *job*. Qu'est-ce que je fais pour ne pas paniquer ? Si je manque de nourriture, qu'est-ce que je peux faire ? On leur donne des moyens pour qu'ils évitent la crise et les angoisses intenses. (AI2, P34)

Le Foyer comble surtout un vide intérieur, c'est-à-dire qu'économiquement les usagers peuvent être autonomes, mais ils ont certaines problématiques psychologiques qui à court ou long terme vont poser des problèmes pour leur développement socioéconomique. (I3, P28)

Pour les intervenants comme pour les administrateurs du Foyer, la façon de répondre aux besoins de ces jeunes et la décision de les accueillir devront faire l'objet d'un véritable choix d'orientation. Il s'agira de déterminer si l'augmentation du nombre de ce types d'usagers est inévitable, si elle est liée à un alourdissement général des cas et, le cas échéant, de se demander si le modèle en vigueur est toujours le mieux adapté aux besoins et aux conditions de pratique. Il est certain que la cohabitation des jeunes posera des enjeux différents si de trop grands écarts de besoins et de situations

marquent le groupe. Le profil de référence sur lequel est plus ou moins implicitement défini le modèle d'intervention devra faire l'objet d'une objectivation plus grande et de choix plus explicites. Le pragmatisme en ces matières ne tardera pas à produire des distorsions importantes, c'est affaire de nombre, certes, mais c'est aussi affaire de besoins.

Si la réponse du Foyer est inadéquate parce qu'elle est trop peu explicitée ou mal adaptée aux usagers, les distorsions ne pourront que s'amplifier, rendant de plus en plus problématique et difficile la convivialité recherchée. À ces difficultés internes s'ajoutera celle du positionnement externe, celle de l'insertion du Foyer dans l'ensemble de l'offre institutionnelle et communautaire de services aux jeunes en difficulté d'intégration. L'absence de découpage clair dans les missions entraînerait — entraîne déjà ? — une concurrence artificielle et un dédoublement de l'offre. Il est certain que le sens plus large que l'on donne à la catégorie « jeune à risque » joue pour beaucoup. Les découpages méthodologiques liés aux divers modèles d'intervention ont des conséquences institutionnelles importantes.

Ainsi, le parcours type du jeune vers son autonomie doit être considéré avec prudence. Il est loin d'être évident que ce parcours se fasse toujours en ligne droite. On peut supposer — et plusieurs témoignages le suggèrent — que des rechutes surviennent, qu'il faille s'y reprendre à deux ou trois fois avant de réussir à prendre son envol. Mais d'un passage à l'autre en ressource d'hébergement, le jeune réalise des acquis, développe des compétences; il ne repart pas à zéro. Qu'il ait des rechutes est une chose, mais de les interpréter comme portant toutes la même charge de déstructuration, c'en est une autre. On comprend que la lutte pour les ressources financières amène organismes et intervenants à dramatiser les besoins, mais il n'est pas certain que la surenchère sur le risque soit la meilleure avenue. Pour le Foyer, cette façon de représenter le parcours d'intégration ou du moins de souscrire à une certaine inflation du risque ne pourrait conduire qu'à l'érosion de l'espace spécifique que l'organisme occupe, à saper les bases de son originalité — on n'ose pas dire son créneau. La prudence s'impose pour ce qui est des conclusions à tirer sur la question des rechutes et de son impact sur la définition des critères d'admissibilité et de l'efficacité du modèle d'intervention. Le comportement des usagers qui font des allers-retours au Foyer — ou ailleurs — ne conduit pas nécessairement à penser que le

modèle d'intervention centré sur le soutien et l'entraide doive évoluer vers un modèle plus thérapeutique.

CHAPITRE 4

DE LA DÉBROUILLARDISE AU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Séjour au Foyer et passage en appartement autonome

Les jeunes arrivent généralement au FJTTM parce qu'ils y ont été dirigés par un intervenant d'un autre organisme, soit une maison d'hébergement, une entreprise d'insertion, un Centre jeunesse, etc. Parmi les répondants, quatre ont été recommandés, deux autres, qui connaissaient déjà « toutes » les ressources, ont fait leur démarche seuls et les trois derniers ont connu l'organisme par l'entremise de leur entourage. Le Foyer est visible dans l'espace de la jeunesse en difficulté. Il est connu et repérable par un nombre important de ses usagers potentiels.

J'avais fait le tour. J'ai fait une entrevue, alors que j'étais à la Tangente, parce qu'il n'y avait aucune place de disponible et après une semaine, le Foyer m'a appelé pour me dire que j'avais une place. (U1, P7)

Selon les intervenants, les jeunes provenant d'un autre organisme ou d'une institution connaissent bien le réseau d'hébergement. Ils ont souvent un parcours d'habitues, ils y ont acquis des habitudes et des compétences qui ne sont pas toutes tournées vers l'autonomie. Certains ont le réflexe d'utiliser le Foyer pour retarder les échéances :

Il faut être très prudent, parce que l'effet pervers de vouloir aider, c'est d'encourager la dépendance ! Par exemple, à un moment donné on va demander aux usagers de cotiser pour participer aux activités sociales et ça, pour les jeunes des centres d'accueil, c'est difficile à faire. Il y a aussi les jeunes qui ont tellement vécu dans le réseau des maisons d'hébergement qu'ils ont compris tous les trucs et qu'ils se disent : « Je vais en profiter le temps que je peux ! » (I4, P47)

On est vraiment la dernière étape avant d'arriver en appartement autonome. Aussi, à un moment donné, les étapes, il faut en sortir ! Je pense qu'il y a assez d'étapes comme ça : par exemple, les jeunes des Centres jeunesse vont ensuite en maison d'hébergement et après, ils viennent ici, mais après nous, *let's go* ! (I2, P8)

Les statistiques du Regroupement des Auberges du cœur du Québec (voir tableau 11) démontrent également l'existence d'une certaine cohorte de jeunes qui ont une expérience, un parcours dans le réseau d'hébergement :

Tableau 11 : Situation d'hébergement des résidants du RACQ

USAGERS	ARRIVÉE %	DÉPART %
Centre d'accueil	1,8	2,3
Famille d'accueil	1,9	2,2
Centre de détention	1,8	0,7
Ressource en toxicomanie	2,0	1,8
Hôpital	1,3	1,5
Famille	44,8	38,1
Famille élargie	4,3	3,2
Ami, connaissance	7,5	10,2
Chambre	2,6	6,0
Appartement	8,0	16,8
Rue	11,3	4,6
Autre maison du RACQ	4,5	3,5
Ressource en santé mentale	0,6	1,0
Autre ressource d'hébergement	7,5	8,0
Donnée inconnue	0,1	0,1

Source : Statistiques 2002-2003 du RACQ

Les jeunes qui fréquentent les organismes d'hébergement, malgré leur grande fragilité, sont donc très actifs et entreprenants dans leurs recherches d'hébergement. Ils connaissent bien l'état des ressources disponibles. Les parcours que plusieurs affichent peuvent laisser perplexe sur l'effet réel des ressources. La diversité et l'abondance — toute relative — de ces ressources favorisent-elles l'insertion résidentielle ou servent-elles plutôt à reporter les échéances ?

Selon la mission formelle et la majorité des intervenants, le FJTMM devrait être la dernière étape de transition avant la vie adulte autonome. Le rapport annuel de 2002-2003 indique que 44 % des usagers partent de l'organisme pour habiter en appartement et 18 % retournent dans leur famille; en 2003-2004, même situation, 53 % quittaient le Foyer pour vivre en logement et 15 % renouaient avec la famille. Dans une bonne proportion, ces succès pourraient bien n'être que temporaires. En fait, les entrevues réalisées avec les anciens usagers indiquent que plusieurs de ces tentatives échouent et ces jeunes finissent par retourner dans un organisme d'hébergement.

Quand je suis partie du Foyer, j'allais avoir 18 ans, c'était pour vivre en appartement avec une amie. Ça n'a pas marché, je suis restée là cinq mois. Ensuite, je suis allée dans un appartement supervisé. (AU1, P10)

Je suis partie de chez ma mère pour vivre en appartement avec mon copain. Ça n'a pas marché. Je me suis retrouvée seule à payer l'appartement. C'était trop dur pour moi parce que je travaillais seulement à temps partiel et en même temps, je prenais des cours pour finir mon secondaire. J'ai appelé au Foyer, la première fois j'avais 22 ans et j'y suis resté un an et demi. [...] Je suis partie habiter avec des colocataires, ça na pas marché. Je suis retournée au Foyer quatre mois. (AU2, P1 et P8)

Les causes de ces échecs sont aussi nombreuses que mal connues. Les solutions renvoient certainement aux modes d'intervention — des séjours plus longs, un soutien mieux adapté, etc. — mais aussi aux caractéristiques des usagers. Il est possible qu'une sélection plus rigoureuse, qu'une spécialisation plus fine des ressources selon les profils particuliers des usagers ou encore selon leurs rythmes d'apprentissage puisse faire une différence.

À ce sujet, les intervenants affirment avoir trop peu de temps pour faire un suivi avec les anciens usagers. Le Foyer peut donc difficilement évaluer avec justesse si l'insertion résidentielle est véritablement permanente : « Un suivi nous obligerait, avec les résultats que nous verrions, à remettre nos pratiques en question ». (I4, P54) Un partenaire du Foyer explique ne pas offrir officiellement de services « post-hébergement », cependant il le fait de façon informelle en téléphonant aux anciens pour les inviter aux activités. Depuis quatre ans, il organise tous les mardis un souper communautaire; de cette façon les anciens qui le désirent peuvent garder contact. Selon ce partenaire, c'est un moyen simple et peu coûteux pour le FJTTM de faire un suivi avec les anciens usagers.

Un suivi plus systématique avec les anciens usagers permettrait au Foyer d'évaluer avec précision les résultats de l'insertion résidentielle et fournirait une rétro information précieuse aux intervenants qui pourraient ainsi recentrer leur pratique et mieux travailler sur les facteurs pesant sur le parcours des jeunes « récidivistes ». Il y aurait là une bonification certaine du modèle d'intervention et une mesure administrative fort utile pour l'évaluation.

En offrant une durée de séjour de deux ans, le Foyer devrait, en principe, laisser amplement le temps aux jeunes de stabiliser leur situation et de consolider leurs compétences pour poursuivre des projets résidentiels et personnels. Malgré ces

mesures incitatives, la durée de séjour des usagers est brève, soit environ six mois.

Selon une ancienne intervenante :

Les jeunes, en deux ans, ont vraiment la chance de trouver au Foyer une certaine stabilité, comparativement aux maisons d'hébergement où la durée de séjour est de trois à six mois et aux appartements supervisés, où elle est d'un an. Cependant, seulement quelques cas sont restés deux ans. (AI1, P33)

Un certain nombre de facteurs ressortent pour expliquer ce résultat. Le maintien du loyer à un prix nettement en dessous du marché (260 \$ par mois) est certes un incitatif puissant, mais il ne règle pas toutes les attentes des usagers, en particulier celles des jeunes filles. La question de l'aménagement des lieux et la recherche d'une plus grande intimité semblent avoir un impact important sur la durée du séjour. En fait, selon les entrevues réalisées, un grand nombre d'usagères quittent ou envisagent de partir pour avoir une salle de bain privée et, dans une moindre mesure, une chambre plus spacieuse :

À cause des toilettes communes, j'aimerais me trouver un autre endroit où aller avant l'été : je suis vraiment dédaigneuse et ici il y a du monde qui est plus malpropre que d'autres. (U4, P9)

La chose qui m'a le plus déplu quand j'étais au Foyer, c'était la douche qu'on devait partager parce qu'il y en a, c'est vraiment des cochons ! (AU2, P12)

Cette exigence d'intimité ne semble pas avoir la même importance pour les garçons qui ne l'ont pas mentionnée parmi les motifs de départ invoqués : ils partent pour réintégrer le milieu familial, pour poursuivre un programme d'échange à l'étranger ou parce qu'ils se jugent assez stables financièrement pour partir.

L'aménagement des lieux physiques est donc un facteur décisif pour une partie des usagers : ils n'hésitent pas à quitter le Foyer pour une ressource leur offrant plus de confort et cela au détriment du cheminement qu'ils ont entrepris avec les intervenants. De même, le besoin de confort est considéré par les usagers plus important que l'appréciation du quartier, puisque la majorité d'entre eux évaluent négativement le quartier Hochelaga-Maisonneuve : malpropreté de l'environnement, mauvaise réputation du secteur et violence. Enfin, l'adaptation associée au changement de résidence ne semble pas représenter pour les usagers une difficulté suffisante pouvant les empêcher de déménager. Pourtant, ils estiment que l'intégration dans un organisme d'hébergement est parfois pénible, alors qu'au Foyer l'accueil et l'ouverture des intervenants rendent l'arrivée agréable.

[Quand j'étais à la rue, je me suis trouvé une maison d'hébergement, Jeunesse Saint-Laurent.] Je me suis « pogné » avec le coordonnateur là-bas, alors ils m'ont mis dehors et j'ai passé environ deux semaines encore à la rue et ensuite, je suis entré au Foyer. (AU3, P2)

Au Foyer, les réclamations des usagers concernant l'aménagement des lieux physiques sont plutôt minimisées : « Les désavantages de nos locaux sont des détails : des toilettes communautaires, la dimension des studios et l'insonorisation des murs ». (I4, P31) Or, il s'avère que ces inconvénients écourtent la durée de séjour de plusieurs usagers et poussent bien souvent les sujets plus dépendants à de multiples tentatives de réinscription dans les organismes d'hébergement.

Bien que les mesures incitatives ne soient pas nécessairement déployées avec constance et en dépit d'un suivi très rudimentaire, le Foyer offre néanmoins aux usagers un encadrement assez cohérent où l'accent est mis sur des activités leur permettant d'élaborer leurs réflexions sur la citoyenneté, les droits de la personne et de la jeunesse, la sexualité, etc. Ces activités visent le développement d'habitudes saines et responsables inhérentes à l'insertion sociale et résidentielle. Par exemple, la réduction des méfaits est l'une des interventions de priorité au Foyer, c'est-à-dire qu'on tolère la consommation individuelle et modérée d'alcool et de drogues douces dans le studio des usagers, tout en s'assurant qu'il y ait une réduction de la consommation. Quelques partenaires ont affirmé d'emblée que cette pratique est l'une des spécificités du FJTTM :

L'approche de la réduction de méfaits que d'autres maisons n'ont pas est une façon de travailler qui démontre plus d'écoute aux besoins des jeunes. Le Foyer a adopté une bonne approche parce qu'on ne peut pas nier que c'est une réalité, donc il vaut mieux travailler à la réduction des méfaits, à réduire leurs conséquences néfastes et à faire, en quelque sorte, une éducation à travers ça. Je pense que le Foyer sur ce point a adopté quelque chose de très novateur. (P6, P9)

Pour les intervenants, amener les usagers dont la consommation frôle la dépendance à réfléchir sur les dangers de leur usage abusif représente une démarche considérable. Les arguments peuvent néanmoins être difficiles à contrer quand le jeune s'est installé dans un mode de fonctionnement très structuré, comme celui qu'illustre ce témoignage :

Pour ce qui est du *pot*, j'ai réussi à rencontrer assez de gens pour que ça ne me coûte vraiment pas cher, je me suis mis ami avec des vendeurs ou avec des gens qui en ont toujours. Donc, généralement, j'en consomme en grosse quantité une à deux fois par semaine. Ça tellement été une habitude longtemps que maintenant je sais qu'il faut que je me calme. Par contre, j'aime écrire et je trouve que c'est plus facile avec du pot. Ça,

je garde ça plus constant, je fume toujours quelques joints par jour pour écrire sans que je trouve qu'il y ait vraiment un problème. (U5, P25)

L'apprentissage de la gestion des finances personnelles est évidemment crucial pour le passage à l'autonomie. Aussi le Foyer insiste-t-il beaucoup sur la maîtrise des règles de préparation et de respect du budget personnel :

On travaille à 98,5 % à établir avec eux un budget : comment le gérer, comment payer ses comptes et comment faire des épargnes. Nous les renseignons aussi sur les services offerts dans les banques et sur les impôts. [...] Les jeunes apprennent à se gérer eux-mêmes, de sorte qu'une fois sortis d'ici, ils maintiennent leurs acquis. Tandis qu'en maison d'hébergement, on garde ta paye et on te donne une allocation par semaine. Tu ne peux pas apprendre à gérer de cette façon. (I1, P21, P25)

Tous les participants disent avoir compris l'utilité du budget par l'intermédiaire des intervenants du Foyer et la plupart savent maintenant comment en dresser un. Évidemment, l'essentiel de l'apprentissage reste celui de concilier ses pratiques avec ses moyens :

Avec la feuille que le Foyer m'a donnée, je fais maintenant seul mon budget et j'ai appris à le respecter. Au début, c'était difficile mais ils m'ont fait réaliser que c'est moi qui aurait à subir les conséquences et à galérer après. Une fois j'ai respecté pendant un mois mon budget et j'ai comparé le résultat avec le mois que j'ai galéré, j'ai constaté que c'est mieux d'arriver juste avec le budget. (U1, P22)

Ça m'a permis d'atteindre un certain équilibre et une autonomie parce que j'étais très négligente. Ça m'a appris à prendre mes responsabilités et à payer mes comptes. [...] J'ai maintenant un budget, même si c'est parfois difficile de le respecter. Ce qui m'aide à ne pas oublier de payer mes comptes, c'est mon calendrier où j'inscris tout. (AU2, P11, P28)

L'habitude de l'épargne est plus difficile à développer, en raison notamment de la faiblesse des revenus. Deux répondants ont affirmé avoir développé avec succès cette habitude :

Avec l'argent de la DPJ (600 \$), je paie mon loyer, je mange et je paie ma « passe » d'autobus. En plus, je travaille à temps partiel (environ 600 \$ par mois). S'il faut que je parte en appartement, je vais commencer par meubler ma chambre et le reste viendra par la suite. Je veux payer mes affaires *cash*, je n'aime pas les dettes. J'ai fait ma demande de prêts et bourses. Je n'ai pas vraiment besoin de cet argent maintenant. Alors, je place l'argent du prêt, je garde les intérêts et l'argent des bourses. (U4, P20)

Le travail des intervenants s'étend à l'ensemble des règles et habitudes de vie, et cela ne passe pas à côté, sinon de l'apprentissage, du moins du maintien de quelques habitudes alimentaires de base... comme de manger trois repas par jour. « Ça fait trois mois que je suis ici et j'ai encore des petits coups de paresse, par exemple, j'ai faim, mais je ne mange pas. » (U3, P14) De là, il n'est pas rare de déborder sur

l'enseignement informel de quelques compétences culinaires dont certains usagers sont parfois très démunis : « Il y en a parfois qui ne savent même pas comment se faire un *grilled cheese* mais ils ne feront pas la demande, c'est nous qui allons prendre l'initiative de leur montrer ». (I2, P18)

Afin de briser l'isolement, de bonifier leur réseau social et de développer leurs aptitudes de sociabilité, les intervenants encouragent fortement les usagers à participer aux activités sportives, éducatives et culturelles, comme les soirées badminton et cinéma, les visites au Jardin botanique et au Biodôme, les visionnements des Grands Explorateurs ou encore les spectacles de musique. D'ailleurs, l'un des partenaires du FJTTM, chez qui les usagers participent à des activités sportives et communautaires, estime que le Foyer est l'organisme du secteur Hochelaga-Maisonneuve le plus actif chez lui. Les objectifs visés par le Foyer concernant les activités sont atteints. Les usagers dont l'horaire leur permet de participer aux activités offertes par le Foyer estiment que cela a facilité leur intégration tout en leur permettant d'être moins solitaires et de surmonter leur grande timidité :

Les activités ont facilité mon adaptation. [...] Je participais à toutes les activités : théâtre, souper spaghetti, la Ronde, la Caserne, soirées de films et de discussion. (AU2, P9, P31)

Je participe quand ça m'intéresse. Le mardi, on écoute un film et après on agit comme critique. On parle de quelque chose d'intelligent. À la Caserne, le vendredi, on a du basket ou du badminton et des fois, c'est un souper spaghetti. Si on s'ennuie, on peut jouer avec l'intervenant à des jeux de cartes, des jeux de société. (U1, P25)

Je ne participe pas souvent parce que je suis quelqu'un de très timide. Des fois, au lieu de participer, je vais rester dans ma chambre. J'essaie de me mettre à l'écart. Ce n'est pas que je ne veux pas, c'est que j'ai peur de participer. J'ai peur de ce que les gens vont penser de moi, si je fais quelque chose de mal. J'ai peur des regards « croches ». J'ai peur que les gens s'intéressent à moi dans le mauvais sens, mais les intervenants finissent par me sortir de ma chambre. (U2, P24)

Il fait aussi partie des tâches des intervenants de faire connaître aux usagers les services des ressources communautaires et gouvernementales existantes dont ils sont susceptibles d'avoir besoin : CLSC, banques alimentaires, Ressources humaines Canada, Emploi Québec, entreprises d'insertion, centre de toxicomanie, ressourceries, etc.

Il y a des problématiques dont personne d'autre ne s'occuperait si le Foyer n'était pas là. Nous, on est en mesure de les diriger vers des ressources dont ils ont besoin, mais dans leur situation, ils ne seraient pas en mesure de faire cette recherche seuls. Les jeunes sont dépassés par les démarches à entreprendre pour régler leurs problèmes. Par exemple, le jeune doit entreprendre des démarches d'immigration mais il a besoin

d'information et d'aide pour l'administration parce qu'il n'a pas la maturité pour faire seul tout le processus. Il est dans un milieu qui s'attend à ce qu'il donne une performance, mais il n'est pas encore prêt. Or, s'il a l'information structurée, il pourra avancer. (I3, P31)

L'information donnée aux usagers quant aux ressources du quartier est fortement appréciée par ces derniers, la majorité estime être maintenant mieux en mesure de se débrouiller avec les procédures administratives et bureaucratiques des organismes gouvernementaux.

Il me reste juste à avoir ma carte de résident permanent, mais au moins ici, ces démarches sont accessibles grâce aux intervenants qui savent comment ça marche. Quand j'étais en appartement, j'étais moins porté à agir parce que c'était trop compliqué. (U1, P28)

Par ailleurs, la cohabitation des usagers du Foyer avec les locataires de la SHAPEM — dont certains ont des problèmes assez lourds de santé mentale ou encore des difficultés économiques chroniques — représente, selon le coordonnateur du Foyer, une occasion d'apprentissage de la vie en communauté. Les usagers, eux, avouent être indifférents à la présence de ces derniers. Par contre, pour les intervenants, la clientèle de la SHAPEM est parfois une source d'ennuis :

Quand j'étais travailleuse de nuit, il y avait un schizophrène qui me prenait pour une prostituée. Chaque fois que j'arrivais, il appelait la police, il m'injuriait et il me faisait vraiment peur ! Et il y a les alcooliques qui viennent cogner aux portes des usagers ou souiller les corridors, ils font peur aux jeunes ! La clientèle de la SHAPEM est vraiment difficile et elle représente même un danger puisque, parfois, il n'y a pas de surveillant la nuit au Foyer. On dit dans les dépliants qu'il y a une surveillance en tout temps, mais ce n'est pas vraiment le cas ! (A11, P12)

La seule fois où j'ai dû appeler la police, c'est quand un itinérant est entré dans l'immeuble et il ne voulait plus en sortir parce qu'il était ivre ! C'était une connaissance d'un résident de la SHAPEM. (I3, P9)

Enfin, comme l'intégration en appartement est une étape charnière pour les usagers désireux de s'émanciper, le Foyer propose un atelier complet sur les aspects de la vie en logement autonome : les coûts moyens de location, les secteurs où habiter, le nécessaire à avoir, les points à vérifier lorsque l'on visite un logement, les droits et les responsabilités des locataires, etc. :

On offre un atelier « Vie en appartement » dans lequel on les éclaire sur les coûts réels, parce qu'ils ont tendance à les sous-estimer, et on établit avec eux un budget. On peut aussi téléphoner à leur place pour des informations. Souvent, quand ce sont des immigrants, les propriétaires raccrochent à la première minute. Quand on a le temps, on visite avec eux l'appartement. Il est arrivé à l'occasion que j'en aide à déménager. (A11, P23)

Ainsi, le type d'encadrement associé à l'insertion résidentielle et sociale pratiqué par les intervenants du Foyer vise davantage à rendre l'utilisateur autonome et responsable plutôt qu'à l'obliger à se conformer à un modèle de comportement attendu. C'est pourquoi le respect du code de vie est la seule obligation de l'utilisateur : c'est sa responsabilité de prendre connaissance du contrat d'engagement et de s'y soumettre. Il doit payer son loyer, démontrer du respect envers les intervenants, se présenter aux rencontres individuelles, participer aux réunions hebdomadaires des résidents ainsi qu'aux corvées de ménage des espaces communs et veiller à la propreté de son studio.

Au Foyer, on travaille beaucoup pour que le jeune prenne en main un projet de vie. [...] On offre un encadrement 24 h/24 mais c'est beaucoup moins structuré qu'en maison d'hébergement. On tolère la consommation individuelle, on doit mobiliser les jeunes pour nos activités qui ne sont pas obligatoires et c'est difficile. On ne peut pas dire qu'il y ait une programmation très rigide. (I4, P6-P9)

La SHAPEM participe également au processus de responsabilisation des résidents, puisqu'elle insiste pour se faire payer le premier du mois alors que plusieurs des usagers n'ont pas nécessairement cette habitude.

Quant à l'application de ses règlements généraux, le Foyer demeure souple et ouvert en donnant plusieurs chances aux usagers, comme le démontrent les propos suivants :

J'ai trouvé l'adaptation au Foyer chiante. [...] Pendant les deux premières semaines, j'ai eu trois avertissements parce que je n'avais pas lu le code de vie en profondeur concernant la « tournée ménage », la rencontre obligatoire du mardi et parce que je n'ai pas fourni de billet du médecin quand je me suis absenté de mon travail. (U3, P8, P10)

Cette souplesse se traduit aussi dans le type d'encadrement privilégié par les intervenants : ils se considèrent comme des accompagnateurs et, en ce sens, ils ne veulent pas exercer un trop grand contrôle sur les usagers, leur laissant la possibilité de faire des erreurs et surtout d'apprendre à réfléchir sur les conséquences de leurs gestes. À cette fin, l'horaire des intervenants n'est pas prédéfini. Chaque semaine, il y a une réunion d'équipe, mais le reste du temps, ils s'ajustent en fonction des besoins et des urgences des usagers. Les intervenants rencontrent en suivi individuel les usagers qu'ils jugent en avoir besoin, ils offrent un soutien ponctuel concernant la recherche d'emploi aux usagers qui en font la demande et ils animent les divers ateliers abordés précédemment.

On sème quelque chose ! Le Foyer donne des ailes qui éventuellement vont se déployer. Même si les jeunes ne restent pas longtemps, ce qu'ils ont appris au Foyer, ça reste. Certains se font imposer des limites pour la première fois de leur vie, mais dans un climat de confiance, de respect et de non prise en charge ! Au Foyer, on permet

aux jeunes de faire des erreurs sans qu'on retire notre confiance en eux et on continue à travailler avec eux quand même. [...] Il faut les rassurer et leur dire aussi : « ce n'est pas grave si tu te trompes », ils ont besoin d'entendre ça. (AI2, P29, P33)

Pour leur part, les usagers considèrent leur passage au Foyer comme une étape importante vers la stabilité, puisque les intervenants leur permettent de s'y enraciner, de développer un véritable sentiment d'appartenance et de leur capacité à se fixer des objectifs à court et moyen terme.

Lorsqu'on croise dans la rue des anciens résidents, ils ont une petite lueur dans les yeux quand ils parlent du Foyer, c'est comme leur famille. Il y a beaucoup de jeunes qui n'ont pas dans leur réseau des gens pour leur dire : « Oui, effectivement, tu fais bien de faire ça ! ». (AI2, P27)

En somme, les jeunes résidents du FJTMM, grâce à leur participation aux ateliers et aux habitudes qu'ils ont acquises ou changées, ont suffisamment de bagage pour tenter leurs premiers pas dans la vie adulte. Les anciens usagers interviewés affirment avoir un meilleur moral et une attitude plus combative face à leurs faiblesses et leurs moments de découragement.

Mon moral va beaucoup mieux, mais j'ai encore des efforts à faire. Je me rends compte des choses que j'ai à changer, c'est 50 % du problème de réglé. Sauf que pour moi, le 50 %, ça fait trop longtemps qu'il dure, j'aimerais monter un peu plus. (AU3, P25)

Pour ceux qui gardent le contact, le Foyer est plus qu'une ressource, c'est un repère :

Je veux continuer à voir ce monde-là parce qu'ils ont pris part à mon évolution, ce sont des gens qui me connaissent tel que je suis et si jamais j'ai besoin d'un conseil, je sais qu'ils sont là. (AU2, P35)

Dans mon esprit, ce sont mes besoins de base qui sont peut-être moins comblés. J'ai encore des efforts à faire et garder un contact avec les intervenants du Foyer, ça va m'aider. Sérieux, j'en ai fait beaucoup de places et les intervenants du Foyer sont magiques ! (AU3, P19)

Bon nombre de jeunes qui ont vécu en maison d'hébergement ont encore besoin d'être soutenus après leur séjour. Pour la plupart, ils sont débrouillards, ils parviennent à se maintenir en logement, mais ce sont des jeunes qui, au plan personnel, continuent d'éprouver des difficultés existentielles :

Lorsque les jeunes entrent au Foyer, ils survivent. Lorsqu'ils quittent, ils ont acquis une stabilité. Près de 67 % des jeunes s'en vont en appartement après le Foyer, en colocation, chez des amis. Toutefois, comme nous ne faisons pas de véritable suivi avec eux, on ne sait pas combien de ces 67 % demeureront vraiment stables. (AI1, P33)

D'ailleurs, selon M. Claude Éthier, l'un des objectifs à moyen terme que s'est fixé le Foyer est d'assurer un suivi post-séjour de façon à continuer de soutenir, appuyer et conseiller les anciens usagers dans leurs démarches d'intégration sociale, professionnelle et résidentielle.

Cette question du suivi, même si elle revient souvent chez les intervenants, relève de la définition de la mission du Foyer. Compte tenu de l'ampleur de la tâche actuelle des intervenants et des moyens limités du Foyer, revient-il vraiment à l'organisme d'effectuer ce suivi ? Nous y reviendrons en conclusion.

Développement d'un projet de vie et insertion professionnelle

Pour favoriser le passage à l'autonomie, le FJTMM choisit d'axer prioritairement l'intervention sur l'insertion professionnelle et sur le développement de la pré-employabilité des usagers, c'est-à-dire sur l'apprentissage des comportements propres au retour ou au maintien en emploi. Cette démarche commence d'abord avec l'élaboration d'un projet de vie. Ce projet peut impliquer de terminer son secondaire, d'entreprendre une formation professionnelle, de déterminer son orientation de carrière, de participer à un projet d'échange culturel comme celui de Jeunesse Canada Monde ou de dénicher un travail désiré. Selon un des intervenants, « si un jeune a un projet, peu importe où il habite, il va s'obliger à s'arranger socioéconomiquement ». (I3, P27)

Un projet de cet ordre permet donc à l'utilisateur :

- d'acquérir une meilleure estime de lui-même;
- d'élargir ses horizons;
- de se projeter dans le futur, d'avoir des objectifs à moyen et long terme;
- d'avoir une source de motivation pour conserver une stabilité financière et résidentielle.

De façon prioritaire, les intervenants valorisent le retour aux études et la majorité des usagers souscrivent à ce projet ou, à tout le moins, amorcent un processus de réflexion en ce sens. Chez les participants interviewés, deux usagers désirent obtenir leur diplôme de secondaire V et une ancienne usagère rencontre un orienteur pour déterminer le type de formation professionnelle qui correspond le mieux à ses intérêts.

L'idée de retourner aux études est nouvelle, je viens juste d'y penser depuis quelques mois. Avant, je pensais juste à travailler et à avoir un bon revenu. Au Foyer, ils m'ont fait prendre conscience de mon futur. Que je retourne aux études pour avoir un secondaire V, c'est un *must* ! (P19, U1)

L'équipe du Foyer a même mis en place un projet spécial de mentorat afin que les usagers rencontrent divers professionnels d'expérience qui les informent sur les réalités des métiers de leur choix. En outre, afin d'accéder à un plus grand réseau de professionnels, d'alléger la logistique de ces rencontres et de permettre aux usagers de créer des liens avec d'autres jeunes vivant la même situation qu'eux, les organismes d'hébergement partenaires du Foyer sont invités à s'impliquer et à participer à ce nouveau projet.

Avec le projet de mentorat, on offre un service de pré-employabilité où le jeune peut se faire des contacts. Ça informe les jeunes sur les jobs auxquelles ils peuvent accéder avec la scolarité qu'ils ont : manutentionnaire, etc. Le fait de développer un lien en dehors d'un contexte d'autorité, c'est un gros plus pour le jeune. (I1, P5)

Trois des usagers rencontrés ont entamé des études : une jeune fille poursuit son secondaire IV, une autre a commencé une technique en travail social et le dernier, après deux tentatives infructueuses au collégial, s'est inscrit au niveau professionnel. Ce dernier explique :

Je commence à la fin mars un DEP en mécanique automobile. Une fois que ça sera fait, je vais penser à déménager d'ici parce qu'en fait, l'idée d'être ici, c'est d'être dans un environnement où je peux me concentrer sur mes études. [...] J'ai déjà fait mon inscription, j'étais au chômage et je suis passé par Emploi Québec qui subventionne les DEP. C'est une formation de 1800 heures qui débute le 21 mars. (U5, P11, P12)

Selon un des intervenants, la présence d'usagers qui ont les capacités d'entreprendre des études de niveau collégial, tout en travaillant à temps partiel pour boucler leur budget, alors qu'ils ont également un passé jonché d'obstacles en tout genre, représente un exemple très inspirant pour les autres usagers. « Je suis capable, moi aussi ! », tel est le message qu'ils y voient, en plus de partager les témoignages que peuvent leur apporter les échanges de la vie quotidienne.

« *Décrocher ? ... Puis après ?* » est le deuxième projet spécial mis de l'avant pour prévenir et combattre le décrochage scolaire et social. Mis sur pied grâce au soutien financier de Stratégie emploi jeunesse du gouvernement du Canada, ce projet permet d'embaucher neuf jeunes décrocheurs, des usagers actuels ou des anciens usagers du FJTTM, afin de concevoir et présenter une pièce de théâtre à d'autres jeunes à risque

des écoles secondaires et à des organismes jeunesse de l'arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve de Montréal. En plus de créer la pièce de théâtre, ces jeunes doivent participer aux ateliers qui sont animés par des intervenantes du Foyer et d'Opération Placement Jeunesse. Par exemple, une fois par semaine, une intervenante d'OPJ offre l'atelier *Projection compétences* où elle présente divers aspects du marché du travail, informe les participants au sujet des normes du travail, de la CSST, de la recherche d'emploi, des bonnes attitudes pour obtenir et conserver un emploi, des questions types d'entrevue, etc.

L'accent est mis sur l'importance de compléter un diplôme d'études secondaires et sur le fait que se donner une formation professionnelle donne des résultats. Les efforts consentis pour encourager le retour aux études constituent un franc succès pour le FJTMM.

Il y a de plus en plus de jeunes qui demandent de retourner aux études, beaucoup au niveau professionnel. Ce n'était pas comme ça quand on est arrivé ici. On a beaucoup travaillé à ce niveau-là en partenariat avec OPJ. (I4, P40)

À ce sujet, l'une des anciennes usagères raconte avoir terminé son secondaire V et entrepris un diplôme en administration lors de ses deux séjours au Foyer. Présentement, même si elle n'est pas satisfaite de son choix d'orientation, elle reprend un cours pour obtenir son diplôme; elle est consciente que cette formation constitue un atout d'importance. Grâce aux encouragements répétés des intervenants du FJTMM, elle souhaite maintenant poursuivre ses études au niveau collégial et peut-être même à l'université dans un domaine associé aux communications.

Évidemment, le grand rôle des intervenants dans ce cheminement scolaire, c'est celui de l'adulte significatif, celui qui vient donner du sens aux efforts, en plus de montrer aux usagers comment entreprendre leurs démarches, recueillir les informations pertinentes et agir en conséquence. Et comme la plupart sont habituellement très désorganisés, ils les aident à se discipliner, à structurer leur horaire, à planifier leurs démarches : « On les renseigne sur les manières de faire autre chose en dehors du travail, comme de retourner aux études à temps partiel ou de voir avec Emploi Québec les programmes de subvention offerts et les bourses. » (I4, P43) L'une des usagères rencontrées en entrevue reconnaît avoir eu besoin de l'aide des intervenants pour effectuer ses travaux

scolaires lors de son arrivée au niveau collégial. Elle estime que ce soutien a été déterminant pour la réussite de la transition ardue du secondaire au cégep.

Je veux terminer mon DEC et travailler avec la DPJ parce qu'il y a beaucoup de choses à changer dans ce système. J'ai vécu dans ces milieux, je sais comment les familles réagissent. Il y a tellement d'abus que ça mérite que l'on révise les critères de sélection des familles. Je veux accomplir quelque chose de significatif comme travail dans ma vie. (U4, P13)

Ces projets scolaires et professionnels sont par ailleurs grandement révélateurs du rôle prépondérant des intervenants dans le cheminement personnel des usagers. L'état de déroute et de détresse dans lequel la majorité des usagers arrive au Foyer pourrait souvent laisser croire qu'il leur faudra un long moment pour se ressaisir. Or, quelques semaines passées en compagnie des intervenants du FJTTM suffisent pour qu'ils amorcent un processus d'insertion professionnelle.

Développement de l'employabilité

Les connaissances à développer et les attitudes à changer concernant la recherche d'un travail et le maintien en emploi représentent une entreprise tout aussi considérable que le retour aux études. Il faut d'abord faire prendre conscience aux jeunes des limites de la débrouillardise en les amenant à réaliser que ce n'est pas tout de trouver un petit boulot, et que la recherche d'emploi peut être assortie de projets et d'objectifs qu'on peut concrétiser en ayant recours aux ressources formelles. La plupart des usagers qui arrivent au FJTTM considèrent très souvent tout savoir de la recherche d'emploi. Les usagers sont persuadés de posséder les bonnes techniques parce qu'ils arrivent à se débrouiller, à dénicher de quoi assurer leur subsistance en travaillant à la petite semaine, sans perspective, sans projet professionnel. Ils se contentent la plupart du temps d'emplois non qualifiés.

Compte tenu des charges financières qui sont les leurs lorsqu'ils sont au Foyer, la grande majorité des usagers touchent des revenus qui leur permettent de combler leurs besoins de base et même de s'offrir quelques petits extras. Le plus difficile pour les intervenants consiste à les aider à s'arracher au court terme et à se donner des critères d'appréciation de leur situation qui leur permettent de se projeter dans le futur plutôt que de s'accommoder de leur situation actuelle.

Avant de travailler à améliorer leurs techniques de recherche d'emploi, les usagers doivent reconnaître les limites de leur situation. Lors des entrevues, seulement deux répondants ont indiqué avoir clairement demandé de l'aide aux intervenants concernant l'insertion professionnelle :

Le gros défaut que j'ai avoué en entrant ici, c'est que je suis paresseux. [...] Comme je tournais en rond pas mal depuis mon arrivée en janvier et que ma formation débute seulement à la fin mars, j'ai demandé à l'équipe de m'aider à me bouger et c'est ce qu'ils ont fait. Je me suis trouvé une *job* à temps partiel, de quatre à six heures par semaine, je fais de l'aide aux devoirs dans une école primaire. (U5, P13, P14)

C'est très difficile pour moi de me trouver un emploi. Quand j'ai terminé le projet « Décrocher ? ... Puis après ? », ça m'a pris deux mois avant de me trouver un nouvel emploi. C'est grâce à Alain Giroux si je m'en suis trouvé un. Je n'avais pas assez confiance en moi et je pensais trop négativement. Je regardais une offre d'emploi et je me disais : « Ha ! Ils ne vont pas me prendre ! » Alors, Alain m'a aidée, il appelait avec moi. Il me donnait une motivation et il m'aidait à rester positive. [...] Quand j'étais au Foyer, ils m'ont appris à faire attention dans les entrevues à la première impression que je donne parce que ça peut être le premier contact avec mon futur employeur; à rappeler les employeurs; à rédiger un curriculum vitæ avec une belle présentation. (AU2, P16-17, P20)

Quatre autres répondants estiment connaître les techniques de recherche d'emploi, mais dans les faits, leurs perceptions défaitistes et leurs comportements attentistes ne leur permettent pas de développer une attitude dynamique. Les intervenants travaillent surtout à développer chez eux, comme chez les autres usagers qui ont de la difficulté à se trouver de l'emploi, des comportements positifs, comme la ponctualité, l'assiduité et la constance. D'ailleurs, des quatre usagers qui n'occupaient pas d'emploi à leur arrivée au FJTMM, seulement deux sont demeurés sans emploi : le premier, dans le cadre du programme fédéral Jeunesse Canada Monde, devait bénéficier de la sécurité du revenu pour y être admissible et la deuxième, étant blessée et en arrêt de travail au moment où elle était au Foyer, recevait des prestations de la CSST.

Ainsi, les services associés au volet « aide à la recherche d'emploi », offerts au FJTMM sont surtout orientés vers les sans-emploi : les intervenants vont principalement s'efforcer de motiver les jeunes à faire des démarches pour réaliser leur projet scolaire ou professionnel. Dans certains cas, ils vont plutôt s'employer à diriger les usagers vers les entreprises d'insertion. Si le jeune n'est pas inscrit dans une démarche scolaire ou professionnelle, il est automatiquement envoyé à OPJ où un conseiller veille à ce qu'il entre en action :

Les jeunes arrivent ici et ils savent tout de la recherche d'emploi ! Par contre, après une évaluation rapide, on voit où sont les besoins, que les techniques de recherche d'emploi sont à améliorer. Si ce n'est pas énorme, je peux faire ça avec eux, sinon, je les envoie à OPJ et au CJE. (I1., P20)

Les intervenants sont satisfaits d'une telle façon de faire, elle leur laisse plus de temps pour travailler les aspects de l'insertion sociale. L'expertise des conseillers d'OPJ vient, quant à elle, améliorer grandement le volet d'aide à l'insertion professionnelle.

Certains usagers passent néanmoins à côté des services d'insertion professionnelle. Ce sont surtout des jeunes qui sont en emploi et qui, de ce fait, estiment n'avoir pas besoin d'améliorer leur employabilité — une perception souvent trompeuse eu égard à leur capacité de faire face au chômage éventuel. À titre d'exemple, quatre des répondants rencontrés ne recevaient aucun soutien à l'insertion professionnelle même si leurs feuilles de route laissent clairement voir une difficulté réelle à se maintenir en emploi. Les intervenants, faute de temps, s'en tiennent au plus pressant, et ne suivent que les jeunes qui démontrent leur volonté de surmonter les difficultés qu'ils éprouvent. Dans ces circonstances, il est clair que l'accent sur le soutien à l'insertion en emploi l'emporte sur le reste et que le développement des aptitudes et attitudes requises pour le maintien et la stabilité en emploi reste plutôt sommaire.

OPJ ne fermera pas le dossier d'un jeune qui ne s'est pas maintenu en emploi un minimum de trois mois, mais son intervention est ciblée pour les usagers qui étaient sans travail au départ. Selon une des intervenantes d'OPJ, le maintien en emploi serait une pratique à revoir :

J'en ai eu quelques-uns qui travaillaient, mais qui avaient quand même des attitudes à changer et Alain me les a envoyés. Toutefois, un jeune de 18 ans qui travaille, c'est difficile de le motiver à venir me voir pour le maintien en emploi. Il se peut que le Foyer ne mette pas l'accent sur ce point. Le Foyer pourrait peut-être diriger automatiquement les jeunes vers nous pour le maintien en emploi, par exemple, par une inscription obligatoire. (P7, P10, P15)

Les services de maintien en emploi sont très peu adaptés aux besoins des usagers qui changent fréquemment de travail en raison de problèmes comportementaux. On met trop l'accent sur les usagers qui sont en recherche d'emploi, délaissant ceux qui ont un travail qu'ils ne conserveront peut-être pas longtemps mais qui sollicitent moins les intervenants dans l'immédiat. Seulement un des usagers interviewés indique se maintenir en emploi depuis six mois. Avant son séjour au Foyer, il ne conservait jamais

ses emplois plus d'un mois. Toutefois, il ne sait pas lui-même à quoi attribuer sa nouvelle stabilité relative. D'autres répondants, par ailleurs, se maintiennent aisément en emploi :

J'essaie d'être le plus professionnelle possible, de parler le moins possible parce qu'avant je parlais un peu trop. Quand il y a quelque chose qui ne marche pas, j'en parle pour essayer de régler le problème. J'ai amélioré mon retard parce que je ne suis pas quelqu'un de ponctuel. (AU2, P15)

J'aime bouger, j'aime faire rire tout le monde et surtout, il faut que je fasse toujours quelque chose pour que le temps passe. Je vois ce que j'ai à faire, je dois vendre, conseiller de manière à ce que le client achète le plus de choses possible parce que c'est mieux pour la compagnie. Cette année, je suis la meilleure vendeuse et prochainement je vais aller au gala. Je me dis que c'est parce que je fais bien ce que j'ai à faire. (U4, P15)

En somme, les points forts du modèle d'intervention appliqué au FJTMM tiennent au type d'encadrement souple mais global des intervenants. C'est un modèle qui amène les usagers à acquérir les moyens de leurs ambitions, tels la maîtrise de leurs relations interpersonnelles, l'acquisition de saines habitudes de vie (santé), la gestion des finances personnelles, etc. L'insistance sur la poursuite des études occupe une place majeure dans l'intervention, elle vise à amener le jeune à se rendre compte que sa débrouillardise sera encore plus grande s'il l'assortit de compétences professionnelles, que cela lui donnera non seulement une meilleure situation matérielle mais surtout un plus grand contrôle sur sa vie, sur ses projets. L'accompagnement dans les démarches de recherche d'emploi conduit éventuellement à l'insertion professionnelle.

Le modèle, évidemment, comporte ses limites et peut produire des effets pervers. Certains jeunes plus fragiles peuvent parfois y trouver une certaine facilité, matière à nourrir leurs réticences ou leurs hésitations à voler de leurs propres ailes. Pour l'essentiel, le modèle d'intervention doit maintenant acquérir une plus grande capacité de rétroaction, mieux intégrer l'évaluation de ses pratiques et de ses résultats à son fonctionnement et à son évolution.

CONCLUSION

Contribution du FJTTM dans l'offre de services actuellement disponibles

Le Foyer de jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal, 11 ans après sa fondation, occupe toujours l'espace hybride dans lequel l'ont inscrit ses fondateurs. Sa mission s'est définie au départ dans une réalité sociale profondément marquée par les transformations que vivait le quartier Hochelaga-Maisonneuve, mais elle aura également bénéficié à des jeunes venant d'un peu partout au Québec. Ces jeunes avaient et ont toujours en commun des difficultés, certes, mais surtout un potentiel et des projets qui peuvent trouver au Foyer des conditions propices de réalisation.

Si certaines des conditions de vie des jeunes ont pu changer au cours des 11 dernières années, les conditions de succès de leur passage à l'autonomie adulte sont demeurées, elles, relativement les mêmes, du moins en ce qui a trait aux exigences que comportent les apprentissages et à l'efficacité des mesures de soutien et d'accompagnement leur permettant de venir à bout des difficultés. À cet égard, l'évolution organisationnelle du Foyer, telle que nous avons pu la reconstituer et la comprendre ici, témoigne d'une réussite certaine à bien répondre à ces exigences. Contre vents et marées, l'organisme est parvenu à définir son modèle d'intervention et à faire cheminer l'ensemble de ses artisans, administrateurs, gestionnaires, intervenants et bénévoles vers une formule d'hébergement et de soutien qui a su rester bien arrimée aux besoins des jeunes.

On situera mieux l'espace hybride qu'occupe le Foyer en comparant, brièvement et à très grands traits, son offre de services avec celles de certains de ses partenaires. Par contraste, les contours se dessineront plus clairement. Voyons d'abord l'offre de services typique d'une maison d'hébergement. Prenons le cas d'un des partenaires du Foyer, L'Avenue, Maison d'hébergement jeunesse. L'organisme recrute des usagers dont l'âge varie de 18 à 29 ans, provenant en grande partie de la rue, pour une durée maximale de 6 mois. L'organisme offre à ses clients un lit dans une maison de 12 places ainsi qu'un encadrement serré où les intervenants contrôlent la gestion du budget et du temps, l'alimentation, de même que l'orientation professionnelle des

usagers. C'est une formule aux paramètres très précis, à l'encadrement rigoureux — sans doute justifiée par l'état et les besoins des usagers. Cette formule pourrait former le pôle de départ d'un continuum qui aboutirait, à l'autre pôle, à une offre comme celle du Réseau des Petites Avenues, une formule beaucoup plus souple de logement avec services de soutien quasi-permanent – les appartements supervisés.

Le Réseau loue sur le marché privé un grand logement de 7 à 8 pièces à des locataires âgés de 18 à 30 ans pour une durée de séjour indéterminée. Chacun dispose d'une chambre, mais les espaces communs sont partagés. Les locataires ont habituellement déjà séjourné dans une autre ressource d'hébergement — Centres jeunesse, réseau de la santé, maison d'hébergement, système judiciaire — et la grande majorité d'entre eux ont entre 21 et 25 ans. Ils doivent obligatoirement être occupés 25 heures par semaine, par l'emploi, les études, le bénévolat ou une thérapie et ils rencontrent mensuellement un intervenant afin de maintenir un climat de colocation convivial ou pour discuter de leurs démarches personnelles et développer les outils de communication et d'organisation nécessaires à la vie en logement autonome.

On le voit mieux, l'offre de service du Foyer de jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal se situe quelque part entre ces deux pôles. Tout d'abord, les usagers ciblés par l'organisme sont dans une tranche d'âge un peu plus jeune, 17-23 ans, la possibilité de séjour est longue mais limitée (2 ans) et la grande majorité des usagers recrutés sont référés par d'autres ressources d'hébergement et même par les institutions. Les jeunes usagers du Foyer démontrent très certainement une fragilité; ils ont pour la plupart des parcours difficiles (longue suite d'échecs de diverses natures, lourd héritage familial, faible scolarité et situation économique précaire), mais puisqu'ils peuvent souscrire à un projet de vie, ils sont considérés autonomes. Il s'agit, bien sûr, d'une autonomie toute relative, mais ces jeunes sont suffisamment fonctionnels pour subvenir à leurs besoins de base et se débrouiller, tant bien que mal, sur le marché du travail. L'intervention du Foyer vise à renforcer les conditions de cette autonomie relative, à soutenir le jeune pour l'amener à mieux planifier ses projets et à développer la capacité de transformer sa débrouillardise en compétence véritable à mener sa vie et, finalement, à se donner un parcours congruent avec ses aspirations. Le passage au Foyer est censé constituer, pour les usagers, la dernière étape complétant la transition vers l'appartement autonome.

En regard du modèle d'intervention, l'usager type du Foyer n'est donc pas le même que celui que cherchent à servir les autres ressources décrites dans les exemples ci-dessus. Les maisons d'hébergement reçoivent des jeunes beaucoup moins fonctionnels, plus désorganisés, et ils y vivent dans un cadre beaucoup plus directif, voire prescriptif. Quant à ceux qu'on trouve dans les appartements supervisés, ils n'ont pas encore les ressources financières pour voler de leurs propres ailes et ont besoin d'un soutien périodique — et systématique — pour avoir prise sur leurs conditions de vie. Entre ces types d'hébergement, on le voit, la différence est affaire de nuances et non pas de nature. Les ressources ont fondamentalement le même objectif, soit favoriser l'insertion socioéconomique des jeunes usagers par le biais de services qui diffèrent peu : 1. logement, 2. aide à l'employabilité et 3. aide fonctionnelle multiple. C'est le modèle d'intervention qui les particularise et les différencie.

Cette particularité objective est cependant voilée partiellement par le contexte dans lequel les jeunes choisissent leur ressource d'hébergement. De fait, il apparaît clair pour les usagers que nous avons interviewés que c'est d'abord la disponibilité d'un toit qui dicte le choix. Ils ne choisissent pas un organisme en fonction de sa mission spécifique mais bien en fonction des disponibilités. Le FJTMM et ses partenaires ont tous une liste d'attente, ce qui signifie pour le jeune dans le besoin que sa participation au processus de sélection n'est pas marquée d'abord par la recherche de tel ou tel type d'encadrement mais bien par la primordiale nécessité de se loger. Dans le cas du Foyer, les répondants de notre échantillon se rejoignent néanmoins pour dire qu'ils ne voulaient pas d'un soutien thérapeutique.

Du point de vue des intervenants du Foyer, comme dans les autres cas sans doute, la sélection renvoie donc à la capacité de bien jauger si le jeune en demande d'hébergement sera apte à s'intégrer dans le parcours que la ressource lui propose. Il est clair dans ce cas que l'explicitation du modèle d'intervention devient une condition de réussite non seulement de la sélection, mais du séjour du jeune lui-même. C'est à l'organisme, et au premier chef aux intervenants, de s'assurer de l'adéquation entre les services offerts et les besoins et capacités du jeune. Cela peut paraître un truisme et pourtant, , cela ne va pas de soi dans les faits. D'une part, parce qu'une grande partie des intervenants qui dirigent des jeunes vers des organismes d'hébergement ne

disposent pas nécessairement des moyens de bien caractériser leurs besoins et, d'autre part, parce que souvent les contraintes financières obligent les organismes à combler les places disponibles pour des raisons budgétaires d'abord. Il y a donc une pression de l'environnement, aussi bien externe qu'organisationnelle, qui s'exerce sur la sélection et qui peut provoquer des distorsions : le mode d'intervention thérapeutique qui convient aux cas dits lourds relève d'une tout autre mission que celle orientée vers la relation d'aide.

Du point de vue administratif, il apparaît clair que le mode de financement peut induire des distorsions dans la sélection. Cette situation peut provoquer des dérives dans la prestation des services et peser assez lourdement sur les résultats. Un examen plus approfondi de ce genre de distorsion mériterait d'être fait, non seulement pour des raisons d'efficacité mais aussi pour des motifs éthiques. Les jeunes se trouvant dans une ressource inadéquate parce que mal adaptée à leurs besoins sont susceptibles d'y vivre un échec de plus. En ces matières, le pragmatisme n'est pas toujours garant d'une amélioration des choses. La débrouille à laquelle sont trop souvent condamnés nombre d'organismes est susceptible d'hypothéquer leur potentiel.

L'exemple du Foyer est à cet égard éloquent : son bricolage financier crée une pression considérable sur sa vie organisationnelle et, par analogie avec la situation de ses propres usagers, risque de l'amener à confondre la débrouillardise et la compétence. Nous n'avons pas observé de distorsion systématique de sélection, mais il est clair que l'organisme a dû vivre sous un stress permanent : entre garder un studio libre en attendant de trouver le bon usager et boucler le budget, le choix est toujours cruel, d'autant plus que les besoins sont par ailleurs criants et que la pression ne diminue pas du côté des organismes d'orientation. Le Foyer — et c'est, à coup sûr, un de ses accomplissements — a su composer avec ce stress et il l'a utilisé pour clarifier davantage son modèle d'intervention. Il a su en faire une occasion de développement et faire porter les pressions sur sa propre organisation plutôt que sur les usagers. Il a su résister aux dérives clientélistes.

À cet égard, la SHAPEM a très certainement constitué à la fois le meilleur garde-fou et le plus puissant allié. Sans l'engagement de cette dernière, il est évident que le Foyer aurait souffert encore plus gravement de la précarité de son financement et de

l'inconstance relative du soutien apporté par les programmes ou les ententes annuelles. Le partenariat avec la SHAPEM a offert et offre toujours, sinon un filet de sécurité, du moins une complicité et une compréhension qui permettent au Foyer de faire face à ses difficultés en se sachant à l'abri de manœuvres unilatérales hostiles ou indifférentes à sa mission. L'engagement de la SHAPEM met ainsi l'organisme à l'abri des rudesses d'un marché immobilier qui lui infligerait normalement des contraintes de rendement et de rentabilité qui auraient tôt fait de compromettre son existence même. Les valeurs d'économie sociale auxquelles souscrit la SHAPEM permettent au Foyer d'aspirer à la viabilité et créent des conditions propices à la réussite de sa mission, c'est-à-dire à la réussite des jeunes eux-mêmes.

Réalisations organisationnelles

Dans la courte mais riche histoire du Foyer, l'arrivée de Jeannine Rouja et d'Alain Giroux d'Opération Placement Jeunesse marque une étape importante. La nouvelle équipe de direction a substantiellement bonifié la gamme et la qualité des services offerts par le FJTMM. En produisant de solides dossiers et autant de plaidoyers sur le bien-fondé des interventions publiques en faveur du Foyer, ils ont pu obtenir le soutien public et les subventions qui ont permis de réaménager les locaux communs et les chambres de façon à offrir un service de logement plus adapté aux attentes des usagers. Le partenariat avec Opération Placement Jeunesse a permis une plus grande professionnalisation des services d'employabilité. Les conseillers en emploi d'OPJ ont permis d'offrir aux jeunes usagers des services mieux adaptés, leur facilitant les démarches et les aidant à mieux développer les compétences requises pour évoluer sur le marché de l'emploi. Enfin, l'expérience de la direction auprès des jeunes usagers en institution a donné une plus grande rigueur et de l'efficacité aux services d'animation-intervention.

L'amélioration des services est directement observable et clairement perçue par les usagers. Nous avons été à même de le constater au cours des entrevues, le Foyer est apprécié de ses usagers tant actuels qu'anciens. Sa convivialité est reconnue comme un apport à la qualité de vie des jeunes qui y vivent. Elle les aide à bâtir leur confiance en leurs moyens. De même, elle inspire confiance aux divers partenaires du Foyer qui,

chacun à leur manière, en font l'expérience dans des rapports que tous ceux que nous avons rencontrés ont qualifié très positivement. Sur le plan objectif, on peut certainement considérer comme une mesure de la qualité de l'intervention l'accroissement net du nombre de jeunes qui profitent de leur passage au Foyer pour retourner aux études. En effet, la plupart des usagers retournent sur les bancs d'école pour poursuivre leurs études secondaires et certains obtiennent une formation professionnelle. Les services d'animation-intervention, pour leur part, offrent une programmation plus diversifiée, appréciée des usagers. Ils y trouvent des activités et des réseaux de sociabilité qui les aident à combattre l'isolement, à se constituer des repères, des groupes de référence.

En dépit des améliorations apportées, le cadre physique reste l'objet d'une insatisfaction discrètement évoquée par les usagers, mais minimisée par les intervenants. Il faut pourtant se questionner sur la nature de cette insatisfaction qui nous a été souvent rapportée comme un facteur déterminant dans le raccourcissement de la durée de séjour. Le fait que cette insatisfaction soit essentiellement le fait des jeunes femmes n'est pourtant pas anodin. Leurs récriminations pointent très certainement en direction du modèle d'intervention : il se dégage des entrevues que nous avons réalisées que les jeunes femmes ont des attentes différentes des jeunes hommes en matière d'intimité. Ces attentes influent sur leurs critères d'évaluation de la qualité de vie au Foyer assez lourdement pour en inciter plusieurs à le quitter plus tôt qu'elles ne le souhaiteraient. La minimisation des récriminations à cet égard renvoie-t-elle à des stéréotypes ? Tient-elle du fait que les jeunes femmes sont minoritaires ? Correspond-t-elle à une norme de convivialité implicite dans le modèle d'intervention ? Au-delà des aspects financiers de la problématique (a-t-on ou pas les moyens de faire les rénovations ?) ou de ses aspects physiques (les aménagements sont-ils possibles dans ce bâtiment ?), il y a une composante psychosociale qui mérite de recevoir une plus grande attention.

L'amélioration des services offerts au Foyer est également attribuable aux efforts d'institutionnalisation de la direction. L'organisme est plus que jamais impliqué auprès des services publics et des organismes communautaires concernés par l'insertion socioéconomique. Les associations et partenariats nouveaux permettent non seulement d'offrir une programmation plus complète et diversifiée des services mais

également de bâtir sa légitimité auprès de ses pairs. Le Foyer se place ainsi dans une meilleure position pour faire face aux règles du jeu de l'environnement communautaire et public du logement social.

Ces réalisations demeurent cependant très fragiles puisque les services offerts au FJTMM restent à la merci d'un montage budgétaire qui l'oblige à se bricoler une cohérence a posteriori. Le Foyer fonctionne avec ce qu'il trouve ! Cela le contraint à une gestion à court terme qui consomme énormément de son énergie. La multiplication de ses sources de revenus, par ailleurs, ne favorise pas non plus la reddition de compte et ne facilite pas l'évaluation, ce qui n'est bon pour personne. Des sources de financement moins nombreuses et mieux coordonnées faciliteraient la conclusion de partenariats plus forts et accroîtraient la cohérence des interventions tant des bailleurs de fonds que du Foyer lui-même. Il est clair, par ailleurs, que la subvention en provenance de la Régie régionale (devenue l'Agence) joue un rôle essentiel. Il s'agit d'un facteur de stabilisation (si l'on peut dire, dans les circonstances). C'est autour d'une subvention récurrente de ce type, éventuellement fixée par une entente cadre s'étalant sur quelques années, que devrait se réorganiser le soutien public.

Au chapitre du financement, en outre, il n'est pas inutile de rappeler que les fondateurs s'étaient donné comme objectif de s'assurer le soutien du privé. On l'a vu, les efforts pour organiser des spectacles bénéfiques n'ont pas donné les résultats escomptés, en plus d'avoir un impact négatif sur l'organisme. On comprend que, par la suite, les dirigeants aient diminué considérablement les attentes à cet égard. La situation actuelle, cependant, ne présage pas d'une participation significative du secteur privé ou du mécénat : les sommes provenant de ces sources ne cessent de diminuer au budget de l'organisme. En fait, depuis deux ans environ, le Foyer organise des collectes de fonds sans trop de succès, car les sommes recueillies demeurent minimes. De même, l'organisme sollicite diverses fondations dans l'espoir d'en trouver une qui aurait un coup de cœur suffisant pour assurer une part de financement substantielle et permanente, mais comme la concurrence est forte, cela exige du temps pour les contacts, pour la préparation des dossiers, etc. Selon M. Éthier, le manque de ressources humaines amène l'organisme à se concentrer en priorité sur les services de base, délaissant quelque peu la recherche de financement. Il reconnaît néanmoins qu'il

serait opportun de revoir les stratégies de financement, la précarité actuelle condamnant l'organisme à des difficultés chroniques.

Les progrès réalisés par le FJTMM permettent-ils d'atteindre de façon plus efficiente les objectifs d'insertion sociale, résidentielle et professionnelle que les autres organismes d'hébergement ? Il est difficile de répondre à cette question pour la simple raison que le suivi effectué auprès des anciens résidents est trop sommaire pour évaluer avec justesse les résultats obtenus. En fait, il ressort des dossiers administratifs et des données statistiques du Foyer qu'un fort pourcentage des anciens usagers se maintient effectivement en logement autonome et en emploi. Toutefois, les entrevues réalisées auprès des anciens usagers, des intervenants et des partenaires du FJTMM viennent nuancer ces informations. Les écarts d'évaluation s'expliqueraient peut-être par le découpage temporel : plusieurs témoignages recueillis évoquant des échecs à moyen terme, il est difficile de savoir sur quel horizon se basent les évaluations et les jugements. En l'absence de critères objectifs et communs, il est difficile de faire la part des choses.

En matière d'intégration, il est en outre difficile de mesurer la réussite en fonction d'un parcours unique et linéaire. Nous l'avons vu, des usagers peuvent devoir se reprendre pour réussir le passage. Où tracer la ligne ? Le sens commun plaide en faveur d'un compromis empirique entre l'adaptation aux particularités de chacun et l'attribution des ressources pour la gestion collective des besoins. Un arbitrage sera toujours nécessaire puisque les listes d'attente entraînent le risque qu'en allouant des ressources à un seul cas difficile, on compromette le succès auprès de plusieurs jeunes requérant des interventions moins lourdes.

Il est certain que la façon la plus rigoureuse de conduire cet arbitrage est encore celle qui permettrait aux diverses ressources d'hébergement de raffiner leurs procédés de sélection et d'affiner leurs critères d'admissibilité. Un certain nombre de jeunes dans le besoin se voient peut-être refuser des places parce que d'autres les occupent indûment, en raison d'une procédure de sélection inadéquate. Par ailleurs, un modèle d'intervention trop tolérant à l'égard des allers-retours en ressource d'hébergement engendre peut-être un « syndrome du locataire dépendant » qui repousse exagérément l'intégration à la vie adulte. Le « tamisage » des usagers, la problématique du

financement et de la gestion des ressources financières renvoient au besoin d'une plus grande systématisation des modèles d'intervention capables de soutenir le développement en fonction de filières d'intervention définies selon des critères qui feraient office de norme de gestion.

Sur le plan pratique, la question du suivi des anciens usagers, même si elle préoccupe beaucoup les intervenants et plusieurs des partenaires du Foyer, reste cependant hors de portée. Dans l'état actuel des ressources, il n'est pas possible d'imaginer que des mesures soient déployées en ce sens. Par ailleurs, il n'est pas dit que cela serait souhaitable, même si les moyens étaient réunis. Cela risquerait d'entraîner une certaine dispersion des efforts et un éloignement du cœur de la mission : intervenir auprès du résident. Cependant, autant pour des raisons d'efficacité que d'impartialité, il serait sans doute plus indiqué de confier cette responsabilité aux organismes subventionnaires. En plus de constituer une mesure d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience des mesures d'allocation des ressources, un tel suivi pourrait avoir un impact important de rétroaction pour les organismes. Ils pourraient aider à déterminer les ajustements à apporter à leur intervention.

En somme, les réalisations organisationnelles du Foyer de jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal assurent toujours à l'organisme sa légitimité : une synthèse de ses forces et de ses limites est dressée dans le tableau suivant. Quant à sa viabilité, selon l'avis des intervenants du Foyer et des partenaires interviewés, elle dépendra des mêmes facteurs que celle de l'ensemble du secteur. La majorité des organismes du réseau d'hébergement jeunesse, incluant les membres du Regroupement des Auberges du cœur du Québec, se trouve dans une situation financière aussi précaire que le Foyer. L'avenir du secteur dépend donc en grande partie des choix gouvernementaux et des modalités de partenariat qui seront établies avec le monde communautaire.

Tableau 12 : Pertinence du FJTTM

<i>Forces</i>	<i>Limites</i>
• <u>Institutionnalisation</u> : reconnaissance du Foyer par ses pairs, implication et enracinement de l'organisme dans le secteur communautaire. • <u>Gestion immobilière</u> : partenariat avec la SHAPEM. • <u>Gestion sociale</u> : association avec OPJ pour les services d'employabilité et d'animation-intervention. • <u>Modèle d'intervention</u> : offre un appui et un encadrement souple pour une clientèle en difficulté.	• <u>Processus de sélection</u> : intégration de cas lourds. • <u>Financement</u> : sources multiples et non récurrentes. • <u>Cadre physique</u> : insatisfaction de la clientèle féminine. • <u>Suivi avec la clientèle</u> : impossibilité de déterminer concrètement les impacts des services.

Perspectives communautaires et sociales

Le Foyer offre un mode d'intervention particulier, certes, mais doit-on dorénavant privilégier cette façon de faire pour établir de nouveaux organismes d'hébergement social ? L'ensemble des partenaires rencontrés en entrevue estiment qu'il y a déjà dans les autres régions du Québec des ressources d'hébergement qui sont en manque de financement, alors ils envisagent mal prôner l'ajout d'un autre type de ressource d'hébergement quand la pénurie fait déjà trop mal. Ils sont à peu près unanimes pour dire que c'est au milieu de décider de la formule d'hébergement qui est la mieux adaptée à ses besoins. Ce qui ressort des entretiens comme une priorité pour les organismes, c'est bien une plus grande systématisation, une plus grande structuration du secteur, qu'une augmentation du nombre des organismes. Il faut une meilleure cohérence dans le financement comme dans les interventions. Et cette cohérence, elle doit concilier, comme nous l'avons évoqué plus haut, caractéristiques des usagers et modèles d'intervention adéquats.

Les convergences obtenues des diverses entrevues et des observations de la présente étude dessinent les contours de ce que pourraient être les assises de structuration du secteur. Du point de vue de l'aide publique, de la gestion des programmes et de l'établissement des priorités d'intervention, le secteur pourrait être conçu en fonction du type et du modèle d'intervention à privilégier selon les besoins des usagers. Ce fonctionnement limiterait la concurrence entre les organismes et favoriserait le

développement d'un réseau intégré de ressources complémentaires. Comme le démontrent les données de ce projet, de même que le tableau 1 (voir page 4) qui illustre la position de la clientèle type du Foyer par rapport à l'emploi et le logement, les jeunes usagers constituent quatre groupes aux besoins de soutien différents :

1- **Les autonomes relatifs**, qui n'arrivent pas à vivre en logement autonome parce qu'ils n'ont pas les moyens financiers ni toute la maturité nécessaire, mais qui parviennent tout de même à se maintenir en emploi ou à poursuivre leurs études.

2- **Les débrouillards séquentiels**, qui n'ont pas recours aux mesures de sécurité du revenu parce qu'ils finissent toujours par se trouver un emploi, mais qui sont incapables de s'y maintenir et qui ne peuvent pas vivre en appartement autonome parce qu'ils sont plus ou moins désorganisés en plus d'éprouver divers problèmes comportementaux.

3- **Les précaires**, qui éprouvent des problèmes personnels qui inhibent leur capacité à vivre de façon autonome et à se trouver du travail. Dépendants financièrement, ils s'isolent et peinent à se trouver un projet de vie.

4- **Les marginaux**, qui sont terrassés par leur situation familiale conflictuelle, leurs lourds problèmes personnels et les réalités du marché du travail, décrochent en tentant d'aménager les conditions de leur précarité.

Une intervention de type accompagnement, à la manière du Foyer, est appropriée pour les autonomes relatifs et les débrouillards séquentiels nécessitant un soutien d'ordre plus éducatif. Il peut être envisageable d'accueillir, sans trop écarteler les modèles d'intervention, ces deux types d'usagers sous le même toit lorsque le contexte et les moyens financiers ne permettent pas de gérer deux organismes distincts. Les précaires, quant à eux, exigent une prise en charge et un soutien psychologique soutenu qui se jumellent bien avec les interventions requises pour venir en aide aux marginaux.

Actuellement, le FJTMM accueille majoritairement les autonomes relatifs et les débrouillards séquentiels ainsi que, dans une moins grande proportion, les précaires. Ces derniers seraient mieux servis s'ils étaient dans des maisons d'hébergement. Les marginaux, toujours selon cette même typologie, ne devraient se trouver qu'en maison

d'hébergement. Dans les centres urbains où coexistent plusieurs organismes d'hébergement, ce genre de découpage plus fin permettrait d'éviter les dédoublements et la concurrence artificielle entre les organismes. L'architecture générale du réseau ne peut évidemment être améliorée qu'avec la collaboration de tous. Cela représente, à n'en point douter, une tâche ardue, mais l'avenir du réseau passe sans aucun doute par un tel réaménagement.

Dans le cas de Montréal, le partenariat entre le Foyer et la SHAPEM laisse également entrevoir une perspective qui pourrait avoir un impact considérable sur l'économie générale de l'offre de services et de parachèvement du parcours d'intégration. Puisqu'elle possède ou gère un très grand nombre de logements abordables à Montréal, la SHAPEM pourrait peut-être devenir un intervenant important pour le Foyer comme pour l'ensemble des ressources d'hébergement en concluant des ententes qui permettraient de créer une certaine réserve de logements où pourraient éventuellement s'installer les jeunes ayant complété leur parcours. Un tel parc de logements aurait pour effet de fortifier les gains d'autonomie des jeunes. Il leur donnerait accès à des logements à prix abordable où ils pourraient consolider leur apprentissage de la vie adulte en composant avec les exigences de l'autonomie résidentielle sans être brutalement exposés aux réalités d'un marché résidentiel très compétitif.

Une entente de ce type, advenant le cas où elle intéresserait la SHAPEM et d'éventuels partenaires, aurait aussi pour avantage de simplifier le suivi et l'évaluation des usagers en facilitant leur repérage. Il serait alors plus aisé d'observer et d'analyser les facteurs de rechute des jeunes aux parcours moins linéaires. Sur le plan de la cohérence d'ensemble, c'est une formule qui permettrait également aux intervenants d'obtenir une certaine rétroaction et une mesure du travail accompli. Sur le plan financier, il serait injuste et irréaliste de laisser porter à la SHAPEM seule le poids de la création et du maintien de cette réserve de futurs logements destinés aux usagers provenant des ressources d'hébergement. Diverses formules de partage de risques sont envisageables, mais il n'y a pas lieu d'en discuter ici. Il importe cependant d'attirer l'attention sur le fait que les réalités du marché locatif montréalais doivent être prises en compte dans la réflexion d'ensemble sur l'architecture et l'économie générale du fonctionnement du secteur. Il ne serait pas sage de raisonner sur les modèles

d'intervention sans se questionner sur les effets qu'aura le marché sur la consolidation des gains réalisés par l'usager au Foyer ou dans un autre centre d'hébergement.

Il est évident par ailleurs que la question du cheminement, du parcours du jeune d'une ressource à l'autre, en fonction de sa propre évolution vers l'autonomie, ne pourra être résolue sans un meilleur arrimage des modèles d'intervention et des instruments de mesure des gains réalisés dans le cadre de chaque type d'établissement. C'est une tâche qui représente sans aucun doute le plus grand défi professionnel pour l'ensemble des intervenants œuvrant dans les divers types d'institutions. Le cheminement réalisé par les artisans du Foyer des jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal, tel que nous l'avons reconstitué ici, pourrait certainement fournir des enseignements utiles.

BIBLIOGRAPHIE

ANGERS, Maurice. *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Montréal, Éd. De la Chenelière, 1992, 360 pages.

L'AVENUE INC. *Rapport annuel 2003-2004*, Montréal, 37 pages.

COMEAU, Yvan. *Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale et solidaire*, Cahiers du CRISES, No 9605, Montréal, 2000, 15 pages.

DUCHARME, Marie-Noëlle, Yves VAILLANCOURT et coll., et François AUBRY. *Portrait des organismes sans but lucratif d'habitation sur l'île de Montréal*, Cahiers du LAREPPS, No 02-05, Montréal, 2002, 85 pages.

GAUTHIER, Benoît (sous la dir. de). *De la problématique à la collecte des données*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1993, 600 pages.

JETTÉ, Christian, Luc THÉRIAULT, Réjean MATHIEU et Yves VAILLANCOURT. *L'évaluation du logement social avec support communautaire à la Fédération des OSBL d'Habitation de Montréal (FOHM)*, Cahiers du LAREPPS, No 97-08, Montréal, 1998, 215 pages.

JETTE, Christian, Yvan COMEAU et Lucie DUMAIS. *Guide des dimensions évaluatives des organismes et des entreprises oeuvrant dans les services de proximité*, Cahiers du LAREPPS, Montréal, 2001, 10 pages.

LE POINT EN RECHERCHE — SOCIÉTÉ CANADIENNE D'HYPOTHEQUE ET DE LOGEMENT. *Logement de transition : objectifs, indicateurs de succès et résultats*, séries socioéconomiques, No 04-017, Ottawa, 2004, 4 pages.

MOLGAT, Marc, Johanne CHARBONNEAU et coll., et Hélène VAN NIEUWENHUYSE. *Le Réseau des Petites Avenues*, Rapport d'évaluation, Montréal, 2003, 160 pages.

PFISTER, Barbara, sous la dir. de Marie BOUCHARD, Winnie FROHN et Richard MORIN. *Stratégies intégrées d'insertion en emploi de personnes vivant en logement social : Analyse d'expériences nord-américaines et françaises – Rapport synthèse*, Cahiers de l'ARUC, No R-03-2001, Montréal, 2001, 40 pages.

Documents du Foyer des jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal et autres

Documents officiels d'organismes

- *Actes de colloque « J'accroche l'avenir » (1998)*, Foyer de jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal, 100 pages.
- LA TABLE DES REGROUPEMENTS PROVINCIAUX D'ORGANISMES COMMUNAUTAIRES ET BENEVOLES — LE REGROUPEMENT INTERSECTORIEL DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES DE MONTREAL,

Cadre de référence des organismes communautaires d'hébergement, novembre 1996.

- Code d'éthique - FJTMM
- Contrat d'engagement - FJTMM
- Critères généraux d'admissibilité — membres associés (RACQ)
- DESCHAMPS, Carole. *Nous autres, Chambres en ville, on le vit !*, Recherche exploratoire du Foyer de jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal, 1996, 105 pages.
- Déclaration de principes des Auberges du cœur
- Définition d'un organisme communautaire telle qu'adoptée par le Regroupement des Auberges du cœur du Québec
- Description de poste : secrétariat communautaire
- Description de poste : animateur communautaire
- La gestion du Foyer d'hier à aujourd'hui, juin 1999
- Les services à la clientèle, juin 1999
- Lettre patente supplémentaire, septembre 1994
- Liste des membres du conseil d'administration, FJTMM, 2004-2005
- Logement et emploi pour jeunes travailleurs, historique FJTMM
- Questionnaire de l'entrevue téléphonique
- Questionnaire de l'entrevue d'accueil
- Rapport sur le spectacle *Travailler vers ses rêves*, donné le 31 mai 1995 au Club Soda
- Règlement de régie interne de la corporation, juin 2001
- *Une entreprise sociale innovatrice destinée aux jeunes travailleurs et travailleuses*, mai 1994

Documents administratifs :

- Document de présentation, 1^{er} mars 1993
- États financiers au 31 mars 1994
- États financiers au 31 mars 1995
- États financiers annuels au 31 mars 1996
- États financiers au 31 mars 1997
- États financiers au 31 mars 1998
- États financiers au 31 mars 1999
- États financiers au 31 mars 2000
- États financiers au 31 mars 2001
- Rapport annuel, exercice financier 1993-1994
- Rapport annuel, exercice financier 1994-1995
- Rapport annuel 1998-1999
- Rapport annuel 1999-2000
- Rapport annuel 2000-2001
- Rapport annuel 2002-2003
- Rapport annuel 2003-2004
- Rapport d'activités 1995-1996
- Rapport d'activités 2001-2002
- Rapport d'activités 2003-2004 – L'Avenue inc.
- Rapport financier annuel au 31 mars 1993
- Rapport financier annuel au 31 mars 2002
- Rapport financier annuel au 31 mars 2003
- Statistiques du Foyer de jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal inc., du 1^{er} avril 1996 au 31 mars 1997

- Statistiques du Regroupement des Auberges du cœur du Québec, 2002-2003

Documents de presse :

- Couverture médiatique 1993-1995
- Couverture de visibilité 1996-1997
- Couverture de visibilité 1997-1998
- Couverture de visibilité 1998-1999

Documents de la direction :

- Historique — déroulement et développement, 1^{re}, 2^e et 3^e années

Sites Internet

Auberges du cœur du Québec : www.aubergesducoeur.com

Conseil permanent de la jeunesse : www.cpj.gouv.qc.ca

Fonds Jeunesse Québec : www.fondsjeunessequebec.com

Initiative de partenariats en action communautaire : www.sans-abri.gc.ca/initiative/scpi_f.asp

Société canadienne d'hypothèque et de logement : www.schl.ca

ANNEXE A : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Méthode de collecte de données qualitatives

La méthode de cueillette de données choisie pour ce projet de recherche-action est l'entrevue semi-directive. Les informations recueillies auprès des répondants viennent s'ajouter à celles obtenues par le dépouillement des documents du Foyer. Le rapport repose donc sur l'analyse de contenu et l'analyse documentaire.

Mener une entrevue exige de l'intervieweur certaines connaissances scientifiques et surtout, certaines qualités humaines et relationnelles (Daunais, sous la dir. de Gauthier, 1993, pp. 275-292). D'abord, un plan d'entretien doit être dressé à partir des objectifs de la recherche et ensuite, les questions doivent être validées. Lors de l'entrevue, l'intervieweur doit en premier lieu rappeler le but de l'entretien et informer l'interviewé des conditions déontologiques de la rencontre (la confidentialité). Également, il doit demander l'autorisation d'enregistrer et il doit répondre aux questions du participant. Lors de l'entretien, le professionnel doit avoir mémorisé ses questions de façon à recueillir toutes les informations en fonction des objectifs de la recherche. Et, pour disposer le répondant à se livrer, l'intervieweur doit être capable d'écoute verbale, en soutenant la conversation, et non verbale, en adoptant les bonnes attitudes corporelles. Par exemple, le répondant a droit à des moments de silence pour réfléchir. De même, le chercheur doit être prompt à reformuler les questions de façon à confronter les réponses : il s'assure ainsi que le répondant a bien compris la question et que lui-même a bien saisi la réponse.

Le schéma d'entrevue pour les usagers actuels comporte quatre volets : le premier vise à mieux connaître l'historique des clients à leur arrivée au Foyer. Le deuxième volet, évalue le degré d'intégration des usagers au Foyer. Le troisième sert à déterminer les pratiques des jeunes travailleurs et le quatrième volet permet de mesurer leur insertion sociale.

Schéma d'entrevue pour les usagers actuels

Introduction

- Présentation du projet
- Rappel de la confidentialité
- Vérifier s'il y a des questions
- Permission d'enregistrer

1^{er} volet : Situation de la personne interviewée avant l'arrivée au Foyer

- Pour être en mesure de mieux te connaître, j'aimerais que tu me parles de toi avant ton arrivée au Foyer : À quel âge es-tu parti de chez toi ? Pour aller vivre où ? Comment ça s'est passé ?
- Combien as-tu occupé d'emplois avant ton arrivée au Foyer ? En moyenne, combien de temps chacun ? Comment t'y prenais-tu pour trouver un nouvel emploi ?
- Parle-moi de ta situation financière. Avant ton entrée au Foyer, as-tu déjà bénéficié de l'aide sociale et de l'assurance-emploi ?
- Et avec ta famille, comment étaient tes rapports ?
- Avant ton arrivée au Foyer, globalement, comment allais-tu ?

2^e volet : Insertion résidentielle au Foyer

- Comment as-tu entendu parler du Foyer ?
- Sur une échelle de 1 à 10, où se situait ta motivation à habiter au Foyer ?
- Pour quelles raisons as-tu choisi le Foyer – prix de location, soutien des intervenants, activités de loisir, cuisine collective ?
- Comment s'est déroulée ton arrivée au Foyer – accueil, aménagement dans ton studio et premier contact avec le personnel ?
- Qu'est-ce qui a le plus facilité ou ralenti ta période d'adaptation au Foyer ?
- Qu'est-ce qui est le plus facile et le plus difficile dans la cohabitation avec les autres jeunes ?
- En sortant d'ici, qu'est-ce que tu veux faire ?
- À plus long terme, quels sont tes projets ?

3^e volet : Insertion professionnelle

- Présentement, occupes-tu un emploi ? Es-tu satisfait de cet emploi ? Si non, que comptes-tu faire ?
- As-tu demandé de l'aide aux intervenants concernant ta recherche d'emploi ? Si oui, qu'est-ce que tu leur as demandé ?
- Que fais-tu pour que ça fonctionne bien dans ton milieu de travail ?
- Pendant ton séjour au Foyer, as-tu bénéficié de l'aide sociale et de l'assurance-emploi ?
- Que demandes-tu aux intervenants du Foyer concernant ta situation en emploi ?
- Quels sont tes projets professionnels ?
- Quelle est ta dernière année de scolarité complétée ?
- Quels sont tes projets concernant l'école actuellement ? Qu'est-ce que tu attends des intervenants en ce sens ?
- Veux-tu faire un métier ? Si oui, que prévois-tu faire en ce sens ?

4^e volet : Insertion sociale

- En ce moment, est-ce que tu as le sentiment que tes besoins matériels de base sont couverts ?
- As-tu un budget ? Est-ce que tu réussis à le respecter ? Est-ce que tu demandes aux intervenants du Foyer de t'aider concernant tes finances ? Si oui, quel type d'aide leur demandes-tu ?
- As-tu de bons amis ?
- Que fais-tu pour nouer une relation d'amitié, la garder ou y mettre un terme ?
- Les intervenants du Foyer peuvent-ils t'aider dans ta relation avec les autres – amis, amoureux, parents ? Si oui, que leur demandes-tu ?
- Est-ce que tu participes aux activités du Foyer ? Pourquoi ?
- Est-ce que tu connaissais le quartier avant d'arriver au Foyer ?
- Que penses-tu du quartier Hochelaga-Maisonneuve, de ses avantages et de ses désavantages ?
- Qu'est-ce que tu y fais ?
- Maintenant, depuis ton arrivée au Foyer, comment est-ce que tu te sens ?

Conclusion : Bilan et perspectives

- En une phrase, comment me résumes-tu ton passage au Foyer ?

Le schéma d’entrevue pour les anciens usagers comporte cinq parties : les première et deuxième parties visent les mêmes objectifs que pour les usagers actuels. Les trois autres parties permettent respectivement de documenter les pratiques professionnelles, résidentielles et sociales des jeunes. Ceci afin d’établir si les anciens usagers ont été capables de se maintenir sur le marché de l’emploi de façon permanente, d’améliorer leur situation professionnelle et personnelle, ainsi que leur qualité de vie après avoir quitté le Foyer.

Schéma d’entrevue pour les anciens usagers

<u>Introduction</u> • Présentation du projet • Rappel de la confidentialité • Vérifier s’il y a des questions • Permission d’enregistrer <u>1^{er} volet : Situation de la personne interviewée avant l’arrivée au Foyer</u> • Pour être en mesure de mieux te connaître, j’aimerais que tu me parles de toi avant ton séjour au Foyer : • À quel âge es-tu parti de chez toi ? Pour aller vivre où ? Comment ça s’est passé ? • Combien as-tu occupé d’emplois avant ton arrivée au Foyer ? En moyenne, combien de temps chacun ? Comment t’y prenais-tu pour trouver un nouvel emploi ? • Parle-moi de ta situation financière. Avant ton entrée au Foyer, as-tu déjà bénéficié de l’aide sociale et de l’assurance-emploi ? • Et avec ta famille, comment étaient tes rapports ? • Avant ton arrivée au Foyer, comment allais-tu ? <u>2^e volet : Intégration au Foyer</u> • Comment as-tu entendu parler du Foyer ? • Sur une échelle de 1 à 10, où se situait ta motivation à habiter au Foyer ? • Pour quelles raisons as-tu choisi le Foyer – prix de location, soutien des intervenants, activités de loisir, cuisine collective ? • Comment s’est déroulée ton arrivée au Foyer – accueil, aménagement dans ton studio et premier contact avec le personnel ? • Qu’est-ce qui a le plus facilité ou ralenti ta période d’adaptation au Foyer ? • Pendant ton séjour au Foyer, as-tu bénéficié de l’aide sociale et de l’assurance-emploi ? • Qu’est-ce qui a été le plus facile et le plus difficile dans la cohabitation avec les autres jeunes ? • En sortant du Foyer, que voulais-tu faire ? Et qu’as-tu fait ? • Lorsque tu as quitté le Foyer, comment allais-tu ? <i>Après le départ du Foyer de jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal</i> <u>3^e volet : Insertion professionnelle</u> • En ce moment, occupes-tu un emploi ? Depuis combien de temps ? • Que fais-tu pour que ça fonctionne bien dans ton milieu de travail ? • Parle-moi des emplois que tu as occupés depuis ton départ du Foyer – conditions salariales, qualité de vie au travail, insatisfactions. • En général, que fais-tu pour te trouver un travail ? • Est-ce que tu peux me parler d’un succès et d’un échec au travail ? • Depuis que tu as quitté le Foyer, as-tu eu recours à l’aide sociale ou aux prestations de l’assurance-emploi ? Que penses-tu de cette forme d’aide financière ? • Concernant l’emploi, quels conseils des intervenants du Foyer appliques-tu encore ? • Lorsque tu as quitté le Foyer, quels étaient tes projets professionnels ? Qu’as-tu fait pour les réaliser ? • Comment envisages-tu ta situation en emploi dans un an ?

- Lorsque tu es parti du Foyer, quels étaient tes projets concernant l'école ? Explique-moi ce qui a aidé ou empêché la réalisation de ces projets ?

4^e volet : Insertion résidentielle

- Pourquoi as-tu quitté le Foyer ? Pour aller vivre où ?
- Que fais-tu pour que ça fonctionne bien dans le milieu où tu habites ? Quelles habitudes acquises en ce sens au Foyer as-tu conservées ?
- Parle-moi des endroits où tu as habité depuis ton départ du Foyer – prix, confort, qualité de vie, insatisfactions.
- Raconte-moi une belle et une mauvaise expérience en logement.
- Comment procèdes-tu lorsque tu es en recherche de logement ?
- Maintenant, que penses-tu de tes conditions de logement, répondent-elles à tes besoins ?

5^e volet : Insertion sociale

- En ce moment, est-ce que tu as le sentiment que tes besoins matériels de base sont couverts ?
- As-tu un budget ? Est-ce que tu réussis à le respecter ? Quels conseils des intervenants du Foyer t'aident aujourd'hui avec tes finances ?
- As-tu de bons amis ?
- Que fais-tu pour nouer une relation d'amitié, la garder ou y mettre un terme ?
- Que considères-tu que les intervenants du Foyer ont changé chez toi dans ta relation avec tes proches — amis, amoureux, parents ?
- Est-ce que tu participais aux activités organisées par le Foyer ? Pourquoi ? Si oui, as-tu conservé ces mêmes activités ?
- Avant ton arrivée au Foyer, connaissais-tu le quartier Hochelaga-Maisonneuve ?
- Est-ce que tu y habites toujours ? Pour quelles raisons ?
- Maintenant, dans ta vie de tous les jours, comment ça va ?
- Est-ce que tu maintiens des liens avec le Foyer ? Si oui, pourquoi ?

Conclusion : Bilan et perspectives

- Quelle évaluation fais-tu de l'apport du Foyer dans ta vie — ce que tu apprécies le plus et ce qui devrait être amélioré ?
- En ce moment, quel est ton projet de vie ?

La grille d'entrevue pour les intervenants du Foyer de jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal contient quatre volets : le premier cherche à établir les caractéristiques des ressources qui oeuvrent auprès de la clientèle du Foyer. Le deuxième volet sert à évaluer la gestion interne et les rapports avec les ressources du milieu ainsi qu'à étudier des solutions de rechange aux services dispensés. Le troisième volet permet d'apprécier la qualité des services et leur adaptation en fonction des besoins exprimés par les clients. Le dernier volet aborde les réalisations du Foyer.

Schéma d'entrevue pour les intervenants du Foyer

Introduction

- Présentation du projet
- Rappel de la confidentialité
- Vérifier s'il y a des questions
- Permission d'enregistrer

1^{er} volet : Formation et expérience professionnelle de l'intervenant

- Pour être en mesure de mieux vous connaître, j'aimerais que vous me parliez de votre formation et de votre expérience professionnelle auprès des jeunes en difficulté.

2^e volet : Le FJTMM comme milieu de travail et organisme d'hébergement communautaire

- Qu'est-ce qui vous a conduit à travailler au Foyer ?
- Quelle est la spécificité du Foyer comparativement aux autres organismes du même genre ?
- Quels sont les atouts et les principaux défis à relever relativement au fonctionnement interne de l'organisme — la gestion du personnel, le mode de recrutement, la durée de séjour, l'encadrement des jeunes, le financement ?
- Parlez-moi de vos relations de travail avec les membres du personnel du Foyer, les bénévoles et les stagiaires.
- Quel genre de partenariat avez-vous avec les ressources du milieu ?
- Quels sont les avantages et les inconvénients d'habiter un immeuble de la SHAPEM ?
- Advenant le cas où le Foyer n'existerait pas, que se passerait-il pour les jeunes ?

3^e volet : Relation avec les jeunes travailleurs et travailleuses du Foyer

- Parlez-moi de la clientèle du Foyer. Quelles sont vos interactions les plus bénéfiques et les plus difficiles avec les jeunes ?
- Que pensez-vous des critères de sélection des jeunes résidents du Foyer ?
- Quel soutien offrez-vous en ce qui touche l'insertion professionnelle des jeunes ?
- Que vous demandent le plus fréquemment les jeunes concernant l'emploi ?
- En quoi êtes-vous impliqué dans l'intégration en logement des jeunes ?
- Quels conseils vous demandent les jeunes concernant leur vie en logement ?
- Quel type de services donnez-vous concernant l'insertion sociale ?
- Les jeunes viennent vous rencontrer pour des besoins psychosociaux de quel ordre ?
- Quelles sont vos attentes face aux résidents ?
- Quels sont les forces du Foyer et les points à améliorer concernant l'insertion sociale et professionnelle ?

4^e volet : Perception des résultats

- Comment voyez-vous la situation socioéconomique des jeunes qui ont vécu au Foyer et celle de ceux qui ont séjourné dans un autre organisme ?
- Quelles sont les réussites du Foyer quant à l'insertion sociale, professionnelle et résidentielle des jeunes ?

Conclusion : Bilan

- En une phrase, comment me résumez-vous le Foyer ?

Le schéma d'entrevue pour les partenaires du FJTMM est constitué de quatre sections dont la première permet de préciser leurs liens avec le Foyer. La deuxième section touche les rapports qu'entretiennent le Foyer avec les administrateurs, les établissements publics et les organismes communautaires. La troisième partie concerne l'évaluation de la qualité et de l'originalité des services ainsi que l'étude des solutions de rechange à l'offre de services. La quatrième partie vise à évaluer les contributions du Foyer. Il est à noter que les quatre schémas d'entrevue ont été validés en décembre 2004 par le comité d'orientation et de suivi.

Schéma d'entrevue pour les partenaires du Foyer

Introduction

- Présentation du projet
- Rappel de la confidentialité
- Vérifier s'il y a des questions
- Permission d'enregistrer

1^{er} volet : Position de l'organisme par rapport au logement social avec soutien pour les jeunes adultes

- Pour être en mesure de mieux connaître votre organisme, j'aimerais que vous me parliez de son rôle dans le domaine des services destinés aux jeunes en difficulté.

2^e volet : Collaboration avec Le Foyer de jeunes travailleurs et travailleuses de Montréal

- Quelles sont les circonstances qui ont mené à votre collaboration avec le Foyer ? Comment a évolué jusqu'à aujourd'hui votre association avec cet organisme ?
- Parlez-moi de vos interactions les plus bénéfiques et les plus difficiles avec l'organisme ?
- Quelles sont vos exigences en ce qui touche le Foyer ?
- Quelles sont vos attentes en ce qui touche cette collaboration ?

3^e volet : Connaissance du FJTTM

- Parlez-moi du Foyer : sa mission, sa clientèle et ses services.
- Quelle est la spécificité du Foyer comparativement aux autres organismes du même genre ?
- Quels sont les atouts et les principaux défis à relever relativement au fonctionnement interne de l'organisme — la gestion du personnel, le mode de recrutement, la durée de séjour, l'encadrement des jeunes, le financement ?
- Quels sont les forces du Foyer et les points à améliorer concernant l'insertion sociale et professionnelle ?
- Que pensez-vous des liens de collaboration du Foyer avec les organismes du milieu ?
- Quelles sont les principales réalisations du Foyer ?
- Advenant le cas où le Foyer n'existerait pas, que se passerait-il pour les jeunes ?

4^e volet : Perception des résultats

- Comment voyez-vous la situation socioéconomique des jeunes qui ont vécu au Foyer et celle de ceux qui ont séjourné dans un autre organisme ?
- Est-ce que le Foyer répond à sa mission de favoriser l'insertion sociale, professionnelle et résidentielle des jeunes ?

Conclusion : Bilan et perspectives

- Avez-vous des suggestions pour améliorer la gestion et l'offre de services du Foyer ?
- Comment envisagez-vous votre collaboration future avec le Foyer ?
- Quel avenir entrevoyez-vous pour le FJTTM ? Et que pensez-vous d'une éventuelle stratégie d'essaimage du Foyer dans d'autres quartiers de Montréal ou, plus largement, dans d'autres centres urbains du Québec ?

Enfin, après avoir obtenu les commentaires de la direction du FJTTM, de Jeannine Rouja ainsi que des membres du comité de suivi concernant la version préliminaire du rapport de recherche, nous avons validé et complété certaines informations en interviewant le président du conseil d'administration. La première partie de l'entrevue téléphonique tend à éclaircir quelques faits rapportés dans le chapitre 2 (historique et mission du FJTTM); le deuxième volet cherche à parfaire la compréhension des données financières du chapitre 3 (le paradoxe de la double précarité); et en conclusion, nous abordons les réalisations organisationnelles à venir du Foyer.

Schéma d'entrevue téléphonique pour le président du Foyer

Introduction

- Présentation du but de l'interview
- Vérifier s'il y a des questions

1^{er} volet : Transformations organisationnelles du FJTTM

- Quel était le but de l'association avec Opération Placement Jeunesse (notoriété, économie salariale, services d'employabilité, approche globale) ?
- Pourquoi avoir changé les pratiques d'intervention en intensifiant l'encadrement des usagers (favoriser le projet de vie) ?
- Pourquoi le Foyer maintient-il son statut particulier entre un appartement supervisé et une maison d'hébergement (subventions, répondre aux besoins, offrir services novateurs) ?
- Quels sont les motifs d'adhésion au Regroupement des Auberges du cœur du Québec ?

2^e volet : Situation financière du FJTTM

- Est-ce que le Foyer a prévu de nouvelles stratégies pour acquérir davantage d'autonomie financière (recours à des fondations, collecte de fonds, secteur privé) ?

Conclusion : Perspectives

- À court terme, quels sont les projets du Foyer concernant son offre de services (insertion professionnelle, sociale et résidentielle) ?
- À moyen terme, quels sont les projets du Foyer concernant son offre de services (insertion professionnelle, sociale et résidentielle) ?

Échantillonnage

Du 9 février au 15 mars 2005, 20 entrevues ont été réalisées. Chaque interviewé a été enregistré avec son consentement et tous les enregistrements ont été transcrits. En moyenne, les entrevues ont duré entre 30 et 45 minutes.

Les usagers actuels ainsi que les partenaires constituent des échantillons probabilistes puisque nous disposons d'une liste de tous les éléments de la population étudiée (aucun des éléments n'a été omis ou répété) et le choix des éléments de l'échantillon a été tiré au sort. Plus précisément, il s'agit d'échantillonnage aléatoire simple, soit un « prélèvement d'un échantillon par un tirage au hasard parmi les éléments de la population de recherche ». (Angers, 1992, p. 243)

Par souci de confidentialité, ce sont les intervenants du Foyer qui ont procédé au tirage au hasard de huit noms parmi la liste de tous les usagers actuels. De ce nombre, six ont accepté de faire l'entrevue, soit trois filles et trois garçons, et deux ont refusé parce qu'ils ne se sentaient pas disposés à répondre à des questions d'ordre personnel. Ce sont les intervenants qui ont pris les rendez-vous avec les usagers et les entrevues ont toutes eu lieu au FJTTM dans un local où l'intervieweur pouvait être seul avec l'utilisateur.

Quant aux partenaires, huit noms (parmi la liste fournie par le Foyer) ont été pigés par l'intervieweur et sept rencontres (trois femmes, quatre hommes) ont eu lieu;

l'information étant devenue redondante, nous n'avons pas poursuivi. Les interviewés ont été rencontrés à leur lieu de travail.

Pour ce qui est des anciens usagers et des anciens intervenants, ils forment des échantillons non probabilistes puisque aucune liste de leurs coordonnées n'existe. Parmi les anciens usagers rejoints par les intervenants, c'est-à-dire ceux qui sont toujours en contact avec le personnel du Foyer, six acceptèrent de réaliser l'entrevue et trois se sont présentés au rendez-vous fixé (deux filles et un garçon). Une des entrevues s'est déroulée dans un café non loin du Foyer et les deux autres dans les locaux du Foyer.

En ce qui concerne les intervenants du Foyer, tous étaient disponibles pour l'entrevue mais comme les données recueillies étaient semblables à celles des anciens intervenants, nous avons limité les entrevues à quatre intervenants actuels, dont deux femmes et deux hommes, et à deux anciennes intervenantes; tous ont été rencontrés au FJTTM.

Méthode de traitement des données

Pour rédiger le rapport de recherche, nous avons d'abord choisi les thèmes les plus saillants des entrevues, soit les transformations organisationnelles, l'instabilité financière, la précarité de la clientèle, la débrouillardise des usagers ainsi que le développement de leurs compétences. Ensuite, pour comparer le point de vue des interviewés au contenu des documents administratifs du Foyer, nous avons, à partir des transcriptions écrites des entrevues, regroupé les commentaires ainsi que les informations administratives en fonction des thèmes présentés plus haut. Afin de bien identifier les commentaires des interviewés, nous avons inscrit à la suite des extraits d'entrevue le type et le numéro d'interviewé suivi du numéro de paragraphe d'où la phrase est extraite : les partenaires sont désignés par « P », les intervenants par « I », les anciens intervenants par « AI », les usagers par « U » et les anciens usagers par « AU ». Par exemple, P5, P15 signifie le partenaire cinq, paragraphe quinze.

ANNEXE B : CRITÈRES GÉNÉRAUX D'ADMISSIBILITÉ DES MEMBRES ASSOCIÉS AU REGROUPEMENT DES AUBERGES DU CŒUR DU QUÉBEC

1. Adhérer aux objectifs et aux orientations du regroupement des Auberges du cœur du Québec ;
2. Être un organisme sans but lucratif ou un organisme non incorporé (affilié à un organisme sans but lucratif), doté d'un conseil d'administration autonome et qui fait la preuve qu'il obtiendra un statut d'OSBL autonome dans un délai d'un an ;
3. Être libre de tout contrat ou entente par lequel l'ensemble ou une partie de ses places d'hébergement sont liées aux règles régissant les ressources intermédiaires selon la Loi du MSSS ou toutes autres règles administratives et lois gouvernementales similaires ;
4. Être un organisme communautaire tel que défini dans les règlements généraux ;
5. Être en activité et offrir des services aux jeunes ;
6. Héberger majoritairement, dans un même lieu principal, des jeunes âgés entre 12 et 30 ans ;
7. Offrir minimalement 6 places d'hébergement ;
8. Mettre la totalité des places à la disponibilité des jeunes de la communauté. Des places peuvent être occupées par des jeunes dont la responsabilité légale relève du réseau public. Toutefois, la majorité des places de l'organisme doivent être occupées par des jeunes provenant du milieu ou de la communauté et dont la responsabilité légale ne relève pas d'institutions du réseau public (ou de ses représentants), ainsi que d'organismes intermédiaires y étant rattachés ;
9. Respecter l'écart d'âge de 7 ans pour les maisons qui hébergent à la fois des mineurs et des majeurs en tenant compte que lorsqu'il y a mixité des âges, l'âge minimum doit être de 15 ans. Nonobstant cette règle de l'écart d'âge, les Auberges du cœur qui hébergent des jeunes majeurs peuvent héberger des jeunes âgés de 17 ans à certaines conditions, soit :
 - que les demandes soient d'abord faites auprès des maisons d'hébergement pour mineurs existant dans la région ;
 - qu'il n'y ait pas de place disponible pour le jeune dans un organisme communautaire d'hébergement jeunesse pour les mineurs de la région ;
 - qu'une délégation parentale soit obtenue et que toutes les règles afférentes aux mineurs soient respectées ;
 - qu'une entente préalable soit conclue avec les autres organismes communautaires d'hébergement jeunesse pour les mineurs de la région en ce qui concerne l'affichage public ;
10. Offrir des services minimaux de gîte et de couvert ;
11. Proposer une approche globale d'intervention qui n'oblige pas à une thérapie ou à une doctrine exclusive ;
12. Offrir un encadrement et un soutien spécifique aux besoins des jeunes ;
13. Respecter la capacité des jeunes d'assumer leur contribution de séjour. L'incapacité à le faire ne doit pas être un facteur d'exclusion ;
14. Défrayer la cotisation requise par l'assemblée générale annuelle.

