



**ADAPTER L'OFFRE AUX NOUVELLES DEMANDES DE
LOGEMENT JEUNES ET OPTIMISER LES RESSOURCES EN
FJT**

HOURMAT-CROIZET Emmanuelle

2009

cafdes



Remerciements

Je tiens à remercier :

- Mon directeur de mémoire, qui a soutenu ma réflexion et accompagné ma démarche d'élaboration ;
- Les enseignants de l'I.R.T.S Aquitaine, qui ont su, par la richesse des apports théoriques et méthodologiques, enrichir mon expérience et élargir mon point de vue ;
- Mes collègues de promotion qui ont permis échanges critiques, ouverture d'esprit, solidarité et convivialité ;
- Les salariés et administrateurs de l'association Génilor qui m'ont permis de suivre cette formation dans de bonnes conditions ;
- Ma famille et mes proches, qui ont accompagné ma prise de distance et m'ont soutenu dans ce processus.

Sommaire

Liste des sigles utilisés	1
Introduction	1
1 GENILOR, UN LIEU DE VIE POUR DES JEUNES EN RECHERCHE D'AUTONOMISATION	4
1.1 Les missions de l'association Génilor et son inscription dans le réseau national Habitat Jeunes	4
1.1.1 Une association adhérente d'un réseau national	4
1.1.2 De la demande de logement à l'analyse des besoins : des usagers en recherche de solution individuelle adaptée à leur projet d'insertion	6
1.2 Une offre de logements et de services ne répondant pas à l'ensemble de ces besoins.....	9
1.2.1 L'analyse des besoins : une démarche co-construite avec le demandeur	10
1.3 Un Conseil d'Administration fortement incarné par son Président, centré sur la gestion et la pérennisation de l'équipement.....	15
1.3.1 Un engagement militant historique	15
1.3.2 Un projet stratégique mal identifié	16
1.4 Inscription dans le territoire : un ancrage difficile, un partenariat fonctionnel ponctuel	17
1.4.1 Un territoire inscrit dans un projet de requalification urbaine.....	17
1.4.2 Une légitimité à reconquérir.....	18
1.5 Des professionnels en quête de sens et de stabilité.....	20
1.5.1 Structure actuelle de l'équipe professionnelle.....	20
1.5.2 Une perte de sens consécutive à une nouvelle crise institutionnelle.....	21
1.6 Une structure financière précaire	23
1.6.1 Retour sur l'histoire	23
1.6.2 Situation actuelle	24
Conclusion de la première partie et hypothèses de travail	26
2 UN PROJET CLARIFIÉ ET ÉVALUABLE : LEVIER DE CONVERGENCE ET DE MOBILISATION DES ACTEURS	27
2.1 Du logement à l'habitat : un processus d'appropriation	27
2.1.1 La notion de logement.....	27
2.1.2 La notion d'habitat.....	28

2.2 Le projet : vecteur de reconnaissance, de projection et de mobilisation des acteurs vers le changement	31
2.2.1 La reconnaissance d'un positionnement institutionnel.....	33
2.2.2 Le projet partagé : une démarche de mobilisation par un management participatif	35
2.3 La gouvernance associative ou les nouvelles modalités d'exercice du pouvoir au service du projet	38
2.3.1 Un mode d'organisation intégrant l'existence de flux complexes.....	38
2.3.2 Penser les délégations : vers une lecture partagée de l'exercice du pouvoir.....	40
2.4 Le développement social territorialisé : une mise en mouvement des acteurs	44
2.4.1 La logique à l'œuvre dans le développement social territorial	45
2.4.2 Participation et négociation : éléments d'animation du processus de développement social	50
Conclusion de la deuxième partie.....	53
3 ADAPTER LE SERVICE AUX NOUVEAUX BESOINS PAR LA REDÉFINITION DU PROJET, DES MODALITÉS DE GOUVERNANCE ET D'IMPLICATION TERRITORIALE	54
3.1 La clarification d'un positionnement institutionnel vers un projet partagé....	54
3.1.1 Le directeur : initiateur, acteur et mobilisateur de la démarche de refondation associative.....	54
3.1.2 Repérage et analyse du jeu institutionnel territorialisé	60
3.2 Le projet d'établissement : support de partage du projet associatif	61
3.2.1 Le directeur à l'initiative d'une démarche collective.....	62
3.2.2 Une conception délimitée au contenu et objectif précisés	66
3.3 L'implication dans le champ institutionnel local : devenir un acteur légitime du territoire	74
3.3.1 Une expertise à formaliser, une implication des usagers à accompagner	74
3.3.2 Des espaces de concertation et d'élaboration à investir.....	78
Conclusion	79
Bibliographie.....	81
Liste des annexes.....	I

Liste des sigles utilisés

A.P.L	Allocation Personnalisée au Logement
A.L.T	Allocation Logement Temporaire
C.A	Conseil d'Administration
C.A.F	Caisse d'Allocations Familiales
C.H.R.S	Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale
C.D.C	Caisse des Dépôts et Consignations
C.G	Conseil Général
C.I.L.G	Comité Interprofessionnel du Logement de Gironde
C.U.B	Communauté Urbaine de Bordeaux
C.V.S	Conseil de la Vie Sociale
C.U.C.S	Contrat Urbain de Cohésion Sociale
D.D.A.S.S	Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale
D.D.E	Direction Départementale de l'Equipement
D.L.A	Dispositif Local d'Accompagnement
D.S.T	Développement Social Territorial
E.T.P	Equivalent Temps Plein
F.J.T	Foyer de Jeunes Travailleurs
F.S.E	Fonds Social Européen
F.S.L	Fonds de Solidarité Logement
G.P.V	Grand Projet de Ville
J.O.C	Jeunesse Ouvrière Chrétienne
P.D.A.L.P.D	Programme Départemental d'Accueil et de Logement des Plus Démunis
SA H.L.M	Société Anonyme Habitat à Loyer Modéré
T.G.I	Tribunal de Grande Instance
U.F.J.T	Union Nationale des Foyers de Jeunes Travailleurs
U.N.HA.J	Union Nationale pour l'HABitat des Jeunes
U.R.HA.J	Union Régionale pour l'HABitat des Jeunes

Introduction

L'association Génilor est adhérente de l'Union Nationale pour l'Habitat des Jeunes (U.N.HA.J) depuis sa création en 1974. Ce mouvement, constitué en 1955 sous le nom d'Union Nationale des Foyers de Jeunes Travailleurs (U.F.J.T), est issu d'un mouvement démocrate-chrétien, dont la genèse débute dès la première moitié du XIX^e siècle. À cette époque, l'action sociale en direction de la jeunesse ouvrière et des apprentis commence à prendre forme. Dans la mouvance du catholicisme social, un certain nombre d'initiatives ont pour objectif de prendre en charge l'accompagnement de la mobilité de jeunes, en offrant gîte et couvert, et en assurant la sauvegarde ou la progression de la « morale chrétienne ».

C'est en 1858, à Angers, que l'abbé Le Boucher crée la première hôtellerie pour les jeunes ouvriers et souhaite « installer dans chaque ville une pension destinée à recevoir gratuitement de jeunes ouvriers¹ ». Les mouvements chrétiens les prennent alors en charge pour faciliter leur mobilité d'un côté, protéger les jeunes filles de l'autre.

Au début du XX^e siècle, se développent les premiers mouvements chrétiens spécialisés dans l'encadrement et l'animation de la jeunesse : Unions Chrétiennes de jeunes (futurs Eclaireurs unionistes), Scouts et Guides, Jeunesse Ouvrière Chrétienne (JOC). Ils défendent un projet pédagogique où s'affichent des valeurs en lien avec l'autonomie et l'émancipation de la jeunesse.

L'expression « Foyer de Jeunes Travailleurs » apparaît pour la première fois en 1941, à Tours, lors de l'ouverture d'un foyer ayant « pour particularité d'être dirigé par des jeunes ouvriers eux-mêmes et pour eux² ».

Mais, c'est à l'issue de la deuxième guerre mondiale, dans un contexte de crise du logement, de fort développement industriel, d'explosion démographique et, d'intensification de l'exode rural, que la spécificité des situations de jeunesse face à cette crise apparaît (conditions de vie qui rappellent l'époque de la naissance du machinisme et le début du prolétariat). En 1955, un petit groupe de militants créent l'U.F.J.T dont les premiers objectifs sont la définition de politiques publiques en faveur des jeunes et l'obtention de financements de fonctionnement pour les FJT. Il s'agit alors, pour ce nouveau mouvement de soutenir l'offre existante et, de créer de nouveaux équipements

¹ Gaspard F., 1995, *UFJT. D'une jeunesse ouvrière à une jeunesse incertaine*, Paris : l'Atelier / éditions ouvrières et UFJT, p.36

² Trampeau P., 1995, *UFJT. D'une jeunesse ouvrière à une jeunesse incertaine*, Paris : l'Atelier / éditions ouvrières et UFJT, p.42

pour faire face à la crise du logement et à l'exode rural qui touche principalement la jeunesse ouvrière.

Il faudra attendre les années 70 pour que les aides à la personne (de type aide au logement) soit étendues aux célibataires et que l'Allocation Personnalisée au Logement (A.P.L) soit créée permettant ainsi l'accès de jeunes avec peu de ressources à ce type d'équipement.

Parallèlement, les établissements commencent à proposer des actions socio-éducatives, se basant sur une démarche d'éducation populaire (un des socles du militantisme associatif de l'U.F.J.T). L'objectif : permettre aux jeunes ouvriers, sortis du milieu familial, de pouvoir, au sein des établissements, rencontrer des gens du quartier, organiser des voyages ou des conférences, faire de la musique ou du théâtre... Ils devaient aussi pouvoir y trouver assistance, aide et soutien pour les accompagner dans leur phase d'émancipation et d'autonomisation.

À partir des années 60, certains établissements vont donc s'attacher à faire reconnaître cette fonction. Mais ce n'est qu'en 1971, à l'occasion d'une circulaire, que les FJT sont reconnus comme des établissements à vocation sociale, dont l'utilité en matière d'hébergement est incontestable, mais qui doit être complété par une action éducative et socioculturelle favorisant la formation professionnelle, la promotion et l'insertion des résidents.

À partir des années 80, la montée du chômage et les difficultés d'insertion qui touchent principalement les jeunes, ont pour conséquence la modification des pratiques dans les établissements. L'affirmation que l'insertion est une démarche globale et, que la conquête par les jeunes de leur autonomie suppose cette démarche, est portée dans le mouvement U.F.J.T. Ces adhérents développent alors des actions permettant de proposer des activités en lien avec l'emploi, la formation, la santé, l'action culturelle, en lien avec les partenariats locaux. Petit à petit, les associations adhérentes sont donc considérées par les pouvoirs publics comme des équipements d'insertion sociale par le logement et des financements spécifiques liés à ces actions sont mobilisés.

L'association Génilor est issue de cette mouvance et, est consécutive à une démarche initiée par des militants de la mouvance ouvrière chrétienne et syndicaliste bordelaise des années 60. Le FJT qu'elle gère, accueille et loge des jeunes âgés de 16 à 30 ans, en situation de mobilité professionnelle, de formation ou en démarche d'insertion professionnelle. Ces derniers adressent à l'institution une demande de logement pour

réaliser leur projet en lien avec l'emploi, la formation et ou l'insertion. À réception de cette demande, l'institution construit, avec le demandeur, une analyse individualisée de ses besoins avant son admission au sein de l'établissement. Sur la base de cette analyse, la décision d'admission et d'entrée dans le logement, est alors établie.

Les besoins qui émergent lors de ces entretiens sont de nature multiple :

- Besoin de stabilité et de sécurité lié à une situation d'urgence ou de rupture : il s'agit ici de se protéger, se poser, se réadapter ;
- Besoin d'autonomisation, lié à l'accès à un premier logement en dehors de la sphère familiale : il s'agit ici de s'essayer ;
- Besoin d'expérimentation et de logement temporaire lié à un projet de formation limité dans le temps : il s'agit ici d'expérimenter et ou, de conquérir ;
- Besoin d'habiter et de s'approprier un nouvel espace, donc de s'installer de façon plus durable sur un territoire.

Une fois ces besoins repérés, un titre d'occupation et un contrat d'accompagnement, contractualisent entre l'utilisateur et l'institution, les éléments du projet individualisé (contenu, durée, modalités d'accompagnement). Il est pensé de manière évolutive et est re-négociable tout au long du séjour, dont la durée est ajustable.

Or, il apparaît que certains besoins ne peuvent être pris en compte par l'association, de manière satisfaisante. En effet, à l'analyse de leur évolution, il apparaît que :

- Les besoins en lien avec des périodes d'expérimentations et de séjours fractionnés (c'est-à-dire de quelques jours par mois sur plusieurs mois) ne sont pas satisfaits, à la bonne hauteur ;
- Les besoins en lien avec le besoin d'habiter de façon plus durable non plus.

Sur la base de l'analyse plus globale de l'association, sous l'angle des demandes et des besoins des usagers, de la gouvernance associative, de l'environnement partenarial et institutionnel, de l'équipe professionnelle, de la situation économique et financière, je tenterai donc de comprendre en quoi ces éléments expliquent cette inadaptation.

Puis, à l'éclairage de différents concepts en lien avec les notions de logement et d'habitat, de gouvernance, de développement social local, et de projet, j'approfondirai ce qui est à l'œuvre dans le fonctionnement institutionnel afin d'envisager les leviers et les mesures nécessaires à envisager, pour adapter le service aux nouveaux besoins des usagers.

1 GENILOR, UN LIEU DE VIE POUR DES JEUNES EN RECHERCHE D'AUTONOMISATION

1.1 Les missions de l'association Génilor et son inscription dans le réseau national Habitat Jeunes

1.1.1 Une association adhérente d'un réseau national

L'Union Nationale pour l'Habitat des Jeunes (U.N.HA.J) a remplacé l'U.F.J.T. Elle regroupe plus de 300 associations de jeunesse et d'éducation populaire dont l'objectif principal est de favoriser la socialisation des jeunes (16-30 ans) par l'habitat mais également d'accompagner leur accès à l'autonomie, au statut d'adulte.

Les missions des FJT sont régies par la réglementation du code de la construction et de l'habitat relative aux logements foyers (et aux résidences sociales), et par les textes relatifs aux institutions sociales et médico-sociales qui reconnaissent leurs actions socio-éducatives (loi du 30 juin 1975 et circulaire n°96- 753 du 17 décembre 1996 rappelant le positionnement des FJT, mais également loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002, rénovant l'action sociale).

Plusieurs formes d'habitat et de services, en lien avec l'accès au logement, peuvent ainsi être proposées :

- Un foyer central constitué de logements diversifiés (chambres, studios, petits appartements) et souvent appelé FJT ;
- Un « foyer soleil » comprenant un foyer central auquel sont rattachés des logements extérieurs disséminés dans d'autres immeubles à proximité ;
- Des logements diffus loués à des bailleurs privés ou sociaux, et destinés au logement provisoire ou d'urgence ;
- Des services d'Accueil Information Orientation dont l'objet principal est l'aide à l'accès au logement autonome.

Le public prioritaire, concerné par cette offre d'habitat et de service, est âgé de 16 à 30 ans. Ce sont des jeunes célibataires, des jeunes couples ou des familles monoparentales. Leur statut social et professionnel est large : du scolaire à l'étudiant, en passant par le stagiaire, l'apprenti, le bénéficiaire de minima sociaux, en emploi ou en recherche d'emploi, en situation d'insertion ou de rupture. Chaque FJT peut d'ailleurs demander ou être sollicité pour accueillir des jeunes en situation de rupture familiale et ou

sociale, en leur réservant des places par le biais du dispositif de l'Allocation de Logement Temporaire (ALT).

L'association Génilor implantée sur la commune de Lormont (33) depuis plus de 30 ans fait partie de cette Union et, à ce titre, a pour missions³ de :

- Mettre à disposition des jeunes qui vivent hors de leur famille un ensemble d'installation matérielle pour leur hébergement et leur restauration, ainsi que des moyens qui permettent de favoriser leur insertion dans la vie sociale ;
- Favoriser la socialisation des jeunes par l'habitat et par des formes d'incitation et d'actions dans des domaines où se forge la qualification sociale (vie quotidienne, mobilité, emploi, loisirs...) ;
- Rendre possible dans cette phase de transition un parcours résidentiel en créant les conditions d'un processus d'apprentissage de la vie sociale conduisant à l'autonomie et à la citoyenneté ;
- Opérer un brassage social entre jeunes de statuts et de situations diverses dans un espace cohérent produisant des effets alliant l'individuel et le collectif.

Pour mettre en œuvre ces missions, l'association gère un Foyer de Jeunes Travailleurs, établissement qui regroupe 89 logements (soit 101 places), et permet de loger 200 jeunes en moyenne par an. Les logements proposés permettent d'accueillir des personnes seules, ou en couple. Il s'agit de logements de nature temporaire, mais aucun délai maximum de séjour n'est prévu. Dans les faits, rare sont les résidents qui s'installent pour une durée supérieure à 3 ans, et la moyenne de séjour est de 7 mois.

10 places sont dédiées à l'accueil d'urgence (ALT). Cela permet de loger des jeunes avec peu ou pas de ressources, ayant besoin de se poser pour envisager leur réinsertion. Ce statut spécifique est souvent préalable au passage en statut « résident » (sorte de droit commun du FJT), plus stable et sécurisant. Cela permet donc de fluidifier leur parcours résidentiel.

Le FJT est un immeuble de type barre HLM (année 70) et, est implanté sur un territoire à forte concentration de logements sociaux (plus de 70%), en Zone Franche Urbaine, Zone Urbaine Sensible, dans un quartier éligible au Contrat Urbain de Cohésion Sociale. La commune d'implantation de 22 000 habitants (Lormont) se trouve en banlieue bordelaise sur un territoire dénommé « la rive droite », et fait partie de la Communauté Urbaine de Bordeaux (CUB).

L'établissement accueille et loge donc des jeunes en situation de mobilité professionnelle, de rupture ou en démarche d'insertion sociale. À ce titre, elle assure une

³ Objet de ces statuts.

mission d'analyse des besoins, propice à l'ajustement d'une réponse appropriée.

1.1.2 De la demande de logement à l'analyse des besoins : des usagers en recherche de solution individuelle adaptée à leur projet d'insertion

A) Montée en puissance des demandes de logement autonome, offrant des services diversifiés et permettant des séjours fractionnés

a) Typologie des demandeurs

Chaque année, l'établissement instruit plus de 500 demandes de logement. Elles concernent des jeunes en situation d'accès à l'emploi (56%), à la formation (scolaires et étudiants compris) (22%), en recherche d'emploi (20%) ou en démarche d'insertion (2%). En outre, 30% de ces demandes sont consécutives à une rupture familiale ou à une situation de mal logement (hôtels, amis, voiture...).

Un observatoire de cette demande permet de repérer les tendances en matière quantitative et qualitative. Ainsi, on note le maintien du nombre de demandes recensées mais, une évolution de leur nature. On constate une augmentation des personnes en situation de formation en alternance (+10% en deux ans) cumulant deux lieux de vie (celui de l'employeur et celui du centre de formation). En outre, les demandes de jeunes mineurs en alternance évoluent également (+ 3% en 2 ans).

b) Typologie des demandes

Depuis 2008, le recensement de la demande s'opère autour du type de logement et des services recherchés. 70% des demandes concernent des logements individuels de type studios offrant cuisine individuelle. Sont également mis en avant, l'accès à Internet et l'existence d'un service laverie.

Nous pourrions considérer que la nature de la demande (outre la typologie des demandeurs) est assez univoque. Or, à l'analyse des besoins, nous verrons dans quelle mesure cette apparente uniformité renvoie à des besoins spécifiques et diversifiés.

- B) Des besoins diversifiés en lien avec le projet individuel et le degré d'autonomie des usagers

a) *Du logement ... à l'habitat*

Les jeunes accueillis sollicitent principalement l'établissement afin d'obtenir un logement adapté à leurs ressources et à leurs contraintes de mobilité et ce, dans un délai rapide. Les données 2008 (identiques en proportion aux trois années précédentes) précisent : à la question principale « raison du choix du FJT Génilor », 36% des résidents répondent : « parce que c'est plus pratique et qu'il y a moins de formalité », 30% « car pas d'autres solutions de logements », 14% « pour habiter avec d'autres jeunes » et, 6% « parce que c'est moins cher ».

Cependant, la notion d'habitat dépasse celle de logement et dès l'évaluation préalable à l'entrée, les besoins en la matière émergent. Si l'on considère que la notion d'habitat intègre la « géographie affective » de chacun, elle est donc « extensible » au gré des humeurs. Les besoins « d'habiter » sont donc concomitants au projet et aux modalités de sa mise en œuvre, envisagés avec le jeune à son arrivée. La manière de s'approprier son nouveau lieu de vie évoluera donc au gré de son évolution.

L'habitat englobe ici l'espace privé (le logement), semi collectif (partagé), semi-public (ouvert sur l'extérieur) et, l'espace public (ouvert à tous). Cela concerne donc aussi les couloirs, les espaces communs d'étage, la cage d'escalier, le hall d'accueil, les espaces collectifs, le local à vélos, les abords de l'immeuble, le cheminement qui mène à la rue, les rues voisines qui desservent le tramway, les commerces de proximité....

Une fois installés, les résidents sont donc attentifs à ce qui leur permet de s'approprier leur nouveau lieu de vie. Ils accèdent, en quelque sorte, à une seconde étape, qui s'apparente à la constitution et à la délimitation individuelle de leur habitat. À cette étape correspond également l'implication (ou pas), la participation (ou pas) aux actions de groupes, aux activités permettant les rencontres et la réduction du sentiment d'isolement.

45% des jeunes logés sont en situation de première décohabitation et 20% étaient chez des tiers ou en institution avant leur entrée. Certains quittent leurs parents pour la première fois et d'autres recherchent un endroit où se poser après un parcours résidentiel parfois chaotique. Leurs besoins oscillent donc entre indépendance, liberté, sécurité et stabilité.

Il s'agit pour certains de rompre prioritairement, leur sentiment d'isolement en s'inscrivant dans une dynamique d'insertion à long terme. Pour 26% d'entre eux, déjà en logement autonome au moment de leur entrée, il s'agit en revanche, d'une étape transitoire souvent en lien avec un emploi temporaire ou une formation. L'indépendance pour eux est déjà une réalité vécue, l'accès à ce type de logement un simple besoin matériel temporaire, facilitant leur mobilité professionnelle.

Les besoins varient donc en fonction du parcours (résidentiel) de chacun, de la réalité des liens familiaux, amicaux, de l'existence ou pas de relais à proximité. Ils varient surtout en fonction de la nature du projet et de la durée initiale prévue de l'hébergement.

b) Tableau des besoins liés au logement

Voici un tableau qui permet d'avoir une lecture globale et synthétique de ces différents besoins, tous exprimés à partir de l'entrée « demande de logement » :

Typologie du Public demandeur	Besoins exprimés et ou repérés	Type d'habitat adapté (dont services)	Type de Logement/ Dispositif
* Jeunes en logement précaire ; rupture brutale ; récemment arrivés sur le territoire et ayant un projet d'installation ; personnes isolées ; couples (très peu de ressources)	* Se protéger rapidement et répondre aux besoins physiologiques (gîte et couvert) * Se poser et se stabiliser avant l'accès à un logement autonome * Reconquérir son autonomie (voir sa dignité)	* Logement mobilisable rapidement * Accès simplifié et à moindre coût * Permanence sécurisante nuit et jour * Référent social pour mettre en place un accompagnement individualisé	* Urgence (ALT) * Urgence et Extrême urgence (CHRS)
* Jeunes ou adultes (16-30 ans) en situation de rupture et ou en difficulté sociale * Personnes voulant bénéficier d'un essai d'autonomie en matière de logement (seules ou en couple)	* Essayer d'avoir un pied-à-terre pour effectuer des démarches nécessaires à l'obtention d'un logement autonome, ainsi qu'accéder à un emploi ou une formation * Essayer une vie en logement plus autonome	* Logement accessible rapidement * Accès simplifié et à moindre coût, bien desservi * Services facilitant la vie quotidienne (laverie, cuisine, épicerie...) et sécurité (présence nuit et jour) * Accompagnement individuel possible	* Sous-location * Résidence sociale jeune avec référent * FJT
Typologie du	Besoins exprimés et ou	Type d'habitat	Type de Logement/

Public demandeur	repérés	adapté (dont services)	Dispositif
* Jeunes adultes en premier accès à l'emploi ou à la formation, en recherche d'emploi ou en démarche d'insertion, stagiaires, scolaires ou étudiants	* Expérimenter la vie autonome (loin de la famille) * Apprendre à gérer sa vie quotidienne, son logement, ses loisirs, ses études * Rencontrer d'autres jeunes, se sentir moins isolé, construire de nouveaux liens * Se repérer dans son nouvel environnement	* Logement individuel autonome, accessible rapidement, bon niveau de confort, bien placé * Modalités d'entrée et de sortie simplifiées * Coût adapté * Services vie quotidienne * Activités permettant les rencontres * Conditions de vie non contraignantes (visites, sorties...) * Sécurité (nuit et jour) * Professionnels facilitant la vie au quotidien	* FJT
* Jeunes adultes (mineurs ou pas) en formation en alternance (séjour fractionné)	* Se poser pour travailler et ou étudier * Se repérer pour faciliter son parcours formation et ne pas se sentir isolé	* Un logement individuel et autonome, bien isolé et bien placé (lieu de formation et ou de travail) * Un coût faible en lien avec les ressources * Des services de type hôtelier (petit-déjeuner, repas du soir) * Un espace de vie sécurisé (personnel présent) * Un référent pour faciliter la prise de repère	* Résidence sociale jeune avec référent * FJT * Internat adapté
* Jeunes adultes autonomes	* Habiter * S'installer sur un territoire	* Logement autonome	* Parc public et privé

1.2 Une offre de logements et de services ne répondant pas à l'ensemble de ces besoins

Malgré l'existence d'outils d'analyse, l'établissement n'offre pas une amplitude de services suffisante pour répondre aux nouveaux besoins et qui relèvent de sa mission.

1.2.1 L'analyse des besoins : une démarche co-construite avec le demandeur

C'est à l'occasion de l'instruction des demandes de logement que les évaluations individuelles sont établies par la responsable logement (en charge des admissions). Chacune des 500 demandes annuelles fait l'objet d'une évaluation et, les besoins sont alors repérés et mis en perspective avec le projet du demandeur. Sur cette base, les modalités contractuelles du séjour vont être établies avec l'utilisateur et une réorientation éventuelle proposée ou envisagée (par l'institution ou le demandeur lui-même).

L'objectif est de contractualiser sur la base d'une offre globale adaptée à la situation du demandeur, correspondant aux missions de l'institution et effectivement mobilisable.

A) Une offre de services élargie, à géométrie variable

Pour répondre à l'ensemble des besoins repérés, le FJT propose des services permettant l'appropriation de l'habitat par chacun des usagers.

a) *L'accueil personnalisé : la reconnaissance individuelle d'un nouvel habitant pour une appropriation adaptée de son nouveau lieu de vie*

Chaque jeune est accueilli individuellement au moment de son entrée par un membre de l'équipe éducative (travailleur social ou animateur).

À cette occasion, une visite détaillée des locaux est réalisée, ainsi qu'une présentation de l'équipe professionnelle et des services proposés. Lors de la signature du titre d'occupation, le livret d'accueil et le règlement de fonctionnement sont transmis, et cosignés. Les conditions du vivre ensemble, les activités et actions en cours sont présentées. Les éléments en lien avec l'objet du séjour sont rappelés et les modalités de son exercice précisées (accompagnement social ou pas, durée initiale de séjour envisagée, projets à courts et moyens termes). La remise des clés du logement est effective, l'état des lieux est réalisé et la constitution du dossier administratif établi (Dossier APL notamment).

Les jeunes relevant du dispositif ALT définissent, par ailleurs, leur contrat d'accompagnement. Il fixe les objectifs au moment de l'entrée, mais reste ajustable tout au long du séjour.

b) Des services pour l'apprentissage (ou le maintien) d'une vie quotidienne autonome

➤ Des équipements : Cuisines communes, Laverie ouverte 24h/24h , Espace multimédia accessible 24h/24h, Épicerie solidaire, Espace bar et salle télé, Espaces verts.

➤ Des espaces d'information en lien avec : L'emploi (offre d'emploi et de formation, recensement des services existant sur le territoire) ; la santé (services de soins à proximité, fascicules d'information et de prévention, accès au bilan de santé facilité) ; le logement (petites annonces, liens bailleurs HLM, bons plans, conseils, liens avec acteurs concernés) ; les transports (plan du réseau de transport en commun ; informations pratiques concernant les abonnements) ; les services de proximité (plan de la commune, implantation des commerces, services publics et administratifs).

c) Des services et actions favorisant la socialisation et le sentiment de sécurité

➤ Des actions de nature collective permettant la socialisation par la mise en lien entre résidents sont organisées : soirée d'accueil des nouveaux arrivants une fois par mois (co-organisées avec des résidents plus anciens), repas de groupe, actions culturelles et sportives, soirées thématiques, conseil de résidents.

➤ La présence de l'équipe est assurée 22h/24h (permanence nuit et week-end) permettant de faire le lien jour-nuit, de sécuriser les entrées et de proposer une veille et une écoute sur un temps élargi.

d) Un accompagnement individualisé assuré par un travailleur social

Les objectifs de cet accompagnement (mobilisable à tout moment du séjour) sont de :

- Stabiliser sa situation et reposer les conditions d'un projet d'insertion ;
- Trouver un emploi, une formation ;
- Consolider sa situation financière (prévention du surendettement) ;
- Accéder à des soins ;
- Recréer des liens (familiaux, amicaux...) ;
- Être plus autonome dans sa vie quotidienne (alimentation, hygiène, déplacement, soins...).

e) Des services et actions permettant indépendance et implication, dans le respect de tous

situation du résident et aucune durée de séjour maximale n'est établie.

Les allers et venus sont libres (sauf concernant les mineurs), les visites et les hébergements sont autorisés même si réglementés. Les activités proposées sont facultatives, mais l'accès à certains services nécessitent une implication particulière (ex : gestion occasionnelle de l'épicerie pour en bénéficier).

Les instances de participation sont actives (Comité de résident, Conseil de Vie Sociale) et permettent notamment de renégocier annuellement le règlement de fonctionnement et de réinterroger les conditions de vie au FJT.

Les projets proposés (échanges internationaux notamment) s'appuient sur la mobilisation des résidents et toute initiative est relayée via le partenariat local pour aider à son émergence.

Un service logement propose un accompagnement spécifique afin de définir et mettre en œuvre un projet logement, et faciliter l'accès au logement en sortie du FJT.

- f) *Des logements à moindre coût, facilement accessibles, aux modalités d'entrée et de sortie souples*

L'établissement propose 89 logements conventionnés à l'A.P.L Foyer. Cela permet à un jeune avec peu de ressources (inférieures à 600 euros mensuels) d'avoir un résiduel de redevance (loyer plus charges) de 50 euros mensuel. Les logements ALT sont dédiés à des jeunes se trouvant dans des situations d'urgence et, leur permet l'accès au logement sans caution.

Les modalités administratives à l'entrée et au départ sont simplifiées (Loca-Pass ou F.S.L mobilisables pour paiement de la caution ; des conditions de ressources en lien avec le montant de l'A.P.L ; des possibilités de préavis adaptés à des changements de situation rapides (7 jours) ; des délais d'instruction rapides (moins d'une semaine)).

Les conditions d'entrée élargies concernent beaucoup de situation de jeunes. La seule contrainte reste l'existence de revenus et la permanence d'occupation des logements (pas adaptés pour les séjours fractionnés).

- B) Des besoins mal couverts et des demandes restées sans réponse

Même si tous les jeunes n'expriment pas les mêmes besoins en matière de type de logement, la spécificité de l'équipement proposé à ce jour ne semble pas répondre à l'ensemble des besoins. En effet, au vue des missions et des valeurs dont se réfère l'association et, à l'analyse de besoins repérés par et avec les jeunes accueillis, il apparaît un certain nombre d'écart entre l'offre existante et proposée, et les besoins repérés.

a) *La qualité et la diversité des logements proposés sont insatisfaisantes :*

➤ L'offre de logement est peu qualifiante : le bâtiment est ancien (barre type HLM année 70), implanté dans un quartier encore disqualifié et non conforme aux nouvelles normes en matière environnementale (isolation phonique et thermique, chauffage).

➤ La gamme de logements proposés est insuffisante : pas de studios avec cuisine indépendante, pas de logements permettant les séjours fractionnés, pas de logement en diffus (disséminé dans le parc HLM), en sous-location ou en bail glissant.

➤ La nature des logements ne répond pas à la nécessité d'autonomie et à la demande individuelle : outre 4 studios plutôt dédiés au couple, aucun logement ne propose de cuisine individuelle. Des cuisines communes équipées sont proposées, à raison d'une, pour 25 personnes. De petites tailles (15m²), peu conviviales et mal situées (en bout de couloirs à chaque étage), elles semblent inadaptées aux besoins.

➤ Le confort est défaillant : l'équipement a été réhabilité en 1991 et la construction initiale date de 1972. L'isolation thermique et sonore est donc insuffisante par rapport aux normes actuelles. De plus, les logements de 17m² en moyenne s'apparentent plus à des grandes chambres qu'à des studios.

➤ L'organisation spatiale de l'établissement ne facilite pas l'indépendance (visite, entrée et sortie) et l'articulation entre espace privé, espace collectif, espace public est insuffisamment cohérente : pas de possibilité d'accéder à son logement sans passer par l'accueil de l'institution, pas de lien entre l'espace laverie (à proximité d'espaces collectifs ouverts à tous, y compris extérieurs) et les logements.

b) *Le lieu d'implantation ne permet pas d'appréhender le nouveau territoire de vie des jeunes de manière globale*

Le nouveau logement des résidents n'est pas vécu comme leur nouveau lieu de vie. La résidence est implantée sur une commune de la banlieue bordelaise, dans un quartier de type « cité dortoir », assez pauvre en matière de mixité fonctionnelle. Même si tous les services de proximité permettent de répondre aux besoins de la vie quotidienne, l'offre de services en soirée y est très limitée notamment pour des jeunes (pas de cinéma, de lieux de rencontres ou de loisirs) et le centre ville, très réduit, est assez éloigné de l'établissement. En revanche, le tramway qui dessert cette zone passe à proximité (arrêt à 50 m) et dessert le centre de Bordeaux en 15 minutes, de 5h à 1h du matin.

Les services et activités proposés par les acteurs locaux (centres sociaux, services jeunesse communaux, clubs sportifs) n'ont que peu de liens avec les besoins de ces jeunes de passage (rythme, tarifs, mode d'information). En outre, ils ne sont pas reconnus

par ces acteurs comme des habitants à part entière du territoire.

c) *Un certain nombre de demandes ne trouve pas de réponse à ce jour*

En comparant les données des jeunes logés avec celles, issues de l'analyse des demandes de logement, on constate un certain nombre d'écarts :

➤ D'un point de vue quantitatif tout d'abord : sur les 500 demandes recensées, seules 1/3 ont pu être prise en compte, alors même que plus de 70% étaient éligibles au dispositif ALT ou FJT.

➤ D'un point de vue qualitatif : aucune demande de logements en séjour fractionné (jeunes en alternance) ni aucune demande de logement « semi autonome » en diffus n'ont trouvé de réponse favorable.

Au nombre de 200 jeunes logés en 2008, la typologie des jeunes est la suivante : en situation d'emploi (65%) ou en recherche d'emploi (15%) ; étudiants ou scolaires (15%) ; en formation (dont alternance) (5%) ; leurs niveaux de ressources est réparti comme suit : 30% ont moins de 600 euros /mois, 20 % ont entre 600 et 1000 euros / mois, 50 % ont plus de 1000 euros / mois ; leur durée moyenne de séjour a tendance à s'allonger (moyenne de 7 mois en 2008, pour 5,8 mois en 2005)

Les écarts repérés semblent donc de nature quantitative et qualitative :

- Pas assez de logements diversifiés et structurellement insatisfaisant en matière d'autonomie ;
- Un accueil non adapté à une nouvelle typologie de demandeurs, les apprentis en alternance ;
- Une inscription dans le territoire ne facilitant pas la reconnaissance et l'émergence de nouveaux habitants.

Sur la base de ces constats et pour l'analyse de ces écarts, se posent alors à nous un certain nombre de questionnements. En effet, compte tenu des missions de l'association Habitat Jeunes Génilor rappelées en amont et de sa vocation à permettre à tout type de jeune d'accéder à un logement dans une phase de transition, je m'interroge :

- Pourquoi l'offre n'évolue pas (quantitativement et qualitativement) à l'analyse de ces écarts entre demandes, besoins et offres ?
- Pourquoi l'établissement ne répond pas à ces nouvelles demandes ? et s'il se décidait à le faire, comment devrait-il mettre en œuvre cet ajustement, ce changement ?
- La priorité donnée aux jeunes ayant des ressources et devant accéder à un logement pour obtenir leur emploi et/ou continuer à travailler a-t-elle encore du sens ? entre-elle en concurrence avec un nouveau type de demande ?
- Les demandes arrivent-elles auprès de l'établissement par défaut d'offre adaptée sur le territoire ou par manque de lisibilité de cette offre, donc par erreur ? Si tel était le cas, l'institution doit-elle participer de l'émergence d'offres adaptées (qu'elle en

soit gestionnaire ou pas) ?

Afin d'analyser ce qui prévaut à Génilor, je vais donc explorer la situation à travers plusieurs prismes : sa gouvernance, son positionnement territorial, son équipe professionnelle, sa situation financière.

1.3 Un Conseil d'Administration fortement incarné par son Président, centré sur la gestion et la pérennisation de l'équipement

1.3.1 Un engagement militant historique

À l'origine, l'association était composée de représentants syndicaux (déjà impliqués dans la gestion précédente) et de personnalités issues principalement des milieux en lien avec l'éducation populaire et la Jeunesse Ouvrière Catholique (JOC). Leur implication s'est prolongée jusque dans les années 2000, date du dépôt de bilan. La fermeture de certains services dont la restauration collective, le départ du directeur (issu notamment du réseau syndical du plus grand nombre), a eu pour conséquence la démission de la majorité du Conseil d'Administration (CA). Seul un petit groupe (3 personnes) composé du Président toujours en fonction actuellement, est resté.

Une démarche de re-mobilisation a donc été initiée à partir de l'accord du plan de continuation par le TGI de Bordeaux. Elle se solde par la cooptation d'administrateurs proches du Président, et par l'arrivée de jeunes élus, issus du Conseil de Vie Sociale (CVS), demandant à devenir administrateurs après leur départ du FJT. D'autres personnes, « extérieures », déjà impliquées dans d'autres réseaux associatifs ont été impliquées. Leur manque de disponibilité dans la durée n'a pas permis la pérennisation de leur action.

Le Conseil d'Administration est donc composé de 14 personnes dont deux communes de la rive droite (dont la commune d'implantation), la CAF, le CILG (1% patronal) et deux représentants élus du CVS.

Du fait, de son expérience et de sa maîtrise du champ d'intervention, la question de la succession du Président n'est évoquée que depuis peu. Il souhaite en effet se libérer de ses responsabilités d'ici 2010. Or, depuis près de 3 ans, et suite à la démission d'un de ces membres (pour mutation professionnelle), il n'y a pas eu de renouvellement du bureau. Le pouvoir est donc incarné par le Président et le Trésorier (coopté récemment).

1.3.2 Un projet stratégique mal identifié

Les projets avec et pour les jeunes ont leur place dans les débats du CA. Le projet pédagogique qui définit les axes éducatifs et les modalités de leur déclinaison a d'ailleurs fait l'objet d'une séance extraordinaire, mais les ordres du jour tournent principalement autour des questions économiques et financières. Cette situation est liée à la nécessité, dès l'obtention du plan de continuation, de remettre à plat :

- La structuration de l'équipe professionnelle et la mise aux normes des contrats de travail, des fiches de postes et des documents réglementaires et légaux ;
- La comptabilité ainsi que des tableaux de bords de suivi et de gestion ;
- Les arbitrages prioritaires en matière de sécurisation des locaux (désamiantage, mise aux normes SSI) et d'investissements en lien avec la fonction logeur (literie, équipement, rénovation des espaces collectifs) ;
- La redéfinition de la politique de peuplement et la délimitation du public prioritaire ;
- La définition des axes de travail principaux en matière de socialisation : alimentation, santé, culture, loisirs, accompagnement vers le logement autonome.

Les contraintes financières récentes ont donc eu pour corollaire la recherche de rentabilité économique et d'optimisation des coûts, la stabilisation des pratiques professionnelles en lien avec l'activité éducative. L'objectif était de sortir d'une dynamique de crise, asseoir la crédibilité du service rendu auprès des jeunes logés, et regagner la confiance des partenaires institutionnels et fonctionnels.

En CA, pas de débat sur le portage associatif ou le positionnement institutionnel. Le projet associatif, l'ancrage territorial, le développement n'ont donc pas été au cœur des préoccupations. Le portage fort du Président n'a pas permis la mise en débat de ce type de problématiques au même titre que la question du fonctionnement démocratique de l'organisation.

Par ailleurs, les modalités précises des délégations (au sein du CA, avec le bureau) mais également vis-à-vis de la direction ne sont pas formalisées. Cette situation a pour conséquence un flou qui laisse peu de place aux négociations et aux arbitrages concertés.

Ce fonctionnement institutionnel n'a donc pas permis de réflexion sur :

- L'analyse et le partage des nouveaux besoins des jeunes en matière de logement ;
- La place de l'acteur institutionnel dans le champ du partenariat local ;
- La recherche de positionnement permettant le renouvellement des administrateurs et l'ouverture vers des champs d'appartenance différents et diversifiés.

La crispation liée à des conflits passés (entre élus locaux et élus associatifs), renvoie chacun des acteurs à des questions de gestion d'équipement et de pérennisation d'une situation et d'une institution. Elle ne permet pas suffisamment d'ouvrir la focale et, partant des nouveaux besoins, de légitimer un portage politique autour d'une offre

(diversifiée) répondant à cette nouvelle donne. L'offre n'évolue donc que de manière très itérative et réactive et, s' imagine et se conçoit autour de l'outil existant.

Forts de ces constats, plusieurs questionnements apparaissent :

- Pourquoi l'association et son instance politique en particulier, n'a pas su (pu) trouver les moyens de renouveler et élargir sa composition ? Serait-ce un moyen de mieux adapter l'offre aux besoins émergents ?
- Pourquoi le Conseil d'Administration reste isolé par rapport aux partenariats locaux (pas de représentation extérieure) ? Pourquoi est-il vécu comme fermé et sclérosé ?
- Comment adapter et penser un mode de gouvernance qui permet une adaptation souple et concertée de l'offre aux besoins émergents et à venir ? Un mode de gouvernance qui permet le changement sans passer par la case « crise » institutionnelle ?

Pour mieux comprendre ce qui est à l'œuvre, je vais donc présenter et analyser le champ du partenariat local et de l'implication institutionnelle à ce sujet.

1.4 Inscription dans le territoire : un ancrage difficile, un partenariat fonctionnel ponctuel

1.4.1 Un territoire inscrit dans un projet de requalification urbaine

La commune d'implantation du FJT (Lormont) est partie prenante d'un Grand Projet de Ville (GPV), créé dans le cadre de la Loi d'Orientation d'Aménagement et de Développement Territorial de 1999 et, qui regroupe au sein du Groupement d'Intérêt Public, les 5 communes de la rive droite. Ce GPV vise à réinsérer un ou plusieurs quartiers dans la dynamique de développement de la CUB. Il concerne les aspects urbains, économiques et sociaux. Son objectif est d'améliorer les conditions de vie des habitants de ces communes. Il s'est donné comme ambition la transformation de l'image des quartiers, marqués par des difficultés sociales importantes (taux de chômage élevé, bas niveau de ressources), ainsi que la modification de leur perception et, la valorisation de leur potentiel économique.

Pour réaliser ce projet de territoire, de grandes opérations de reconstruction démolition sont mises en œuvre (en lien avec l'Agence Nationale de Rénovation Urbaine) afin de requalifier l'espace urbain. De même, des actions culturelles sont développées à l'échelle intercommunale : Festival de Bandes Dessinées, festival musical d'envergure.

Les acteurs sociaux en lien avec des missions d'insertion, de prévention, d'actions culturelles, de lutte contre les discriminations sont nombreux. Leurs actions s'inscrivent la plupart du temps dans le cadre du Contrat Urbain de Cohésion Sociale et dans le

Programme Territorial Educatif Local. Ce dernier a notamment pour objectifs de favoriser et accompagner l'engagement des jeunes, de favoriser la mixité sociale et intergénérationnelle ainsi que le développement d'actions de veille et de médiation.

Le FJT est implanté dans le quartier Génicart, correspondant à un zonage politique de la ville, Zone Franche Urbaine, Zone Urbaine Sensible. Le nom du FJT est d'ailleurs la contraction de Génicart et de Lormont (Génilor).

1.4.2 Une légitimité à reconquérir

Cependant, et malgré son lieu d'implantation et l'accueil chaque année de plus de 200 jeunes en mobilité professionnelle ou en difficulté sociale, l'établissement n'est pas repéré et reconnu comme un acteur à part entière pouvant intervenir dans le champ du développement ou de l'insertion sociale.

Malgré le développement de liens fonctionnels avec des services de proximité intervenant dans le champ de l'insertion, de l'emploi ou des loisirs culturels, le FJT n'est que peu associé aux différents lieux d'élaboration des politiques publiques en lien avec la jeunesse, le logement ou l'éducation populaire.

En outre, les jeunes qu'il loge, ne sont pas considérés comme des habitants de la commune (ou du territoire de la rive droite). En conséquence, les actions menées en direction de la jeunesse concernent quasi exclusivement un public adolescent. Les jeunes adultes sont plutôt appréhendés sous le registre de la réussite éducative, ou de l'aide à l'insertion. Ceci s'explique par le taux de chômage élevé des jeunes vivant sur le territoire ainsi que par les problématiques en lien avec la délinquance des mineurs et des jeunes adultes.

Le FJT est donc vécu comme une entité isolée, offrant des services peu visibles et peu en lien avec les besoins du territoire de proximité. Les difficultés économiques récurrentes et les crises financières régulières le font apparaître plus sous l'angle d'une gestion défailante que sous l'angle d'un partenaire potentiel.

Cependant, des actions partenariales d'envergure ont pu être mises en place. Cela a été le cas lors du ravalement de la façade principale de l'équipement, qui a été réalisé dans le cadre d'un chantier d'insertion de 6 mois (porté en direct par l'association). Cette action a associé l'ensemble des partenaires locaux, et s'est inscrite dans le champ de la

politique de la ville et du Plan Local d'Insertion par l'Economique de la rive droite. En salariant 12 personnes, toutes issues du territoire de la rive droite, l'association a donc participé directement à leur réinsertion sociale.

En outre, les démarches initiées pour élargir certaines activités au public jeune du territoire n'ont pu voir le jour. C'est le cas de l'extension de « l'espace logement jeunes » dont la vocation était d'offrir un espace dédié à la recherche de logement et à l'accompagnement dans la constitution d'un projet logement à l'ensemble des jeunes du territoire. Il avait également pour objectif de permettre à des professionnels confrontés à la question du logement des jeunes, comme moyen d'insertion ou d'autonomisation, de créer une culture commune et de se doter d'outils à même d'avoir une analyse fine des besoins sur le secteur (observatoire consolidé). C'était également l'occasion d'appréhender la question de l'accès au logement sous l'angle du territoire (donc de la cohérence et du développement de l'offre) et non uniquement sous l'angle de l'appui individualisé.

La non reconnaissance de la compétence développée en interne a pour conséquence le manque de fluidité et de portage collectif de projet. L'arrivée sur la commune d'un Centre de Formation pour Apprentis n'a pu, par exemple, être l'objet d'une réflexion partagée. L'association n'a par ailleurs pas été en capacité de proposer de solutions adaptées, rapidement mobilisables. Les contraintes économiques et logistiques que cela engendrait n'ont pas été entendues, et ont été vécues par les partenaires comme un frein à la moindre collaboration.

Le FJT ne s'inscrit donc pas dans la politique de développement social local et n'est pas vécu comme un acteur de cette politique, mais comme un gestionnaire d'équipement cherchant systématiquement à pérenniser son activité. Il ne peut donc, à ce jour, élaborer une stratégie locale en lien avec les besoins du territoire et des jeunes qui y séjournent.

Face à ces constats et début d'analyse explicative, deux questionnements principaux émergent :

- Pourquoi malgré des projets partenariaux portés par l'association, soutenus localement et évalués positivement, l'institution n'est pas vécue comme un acteur légitime en matière de logement des jeunes ?
- Compte tenu des spécificités du territoire, des besoins émergents en matière de logement et des missions de l'association, comment devenir un acteur légitime et reconnu à même de proposer, imaginer de nouvelles offres ?

La situation évaluée au prisme de la gouvernance associative et du partenariat local fait écho à des notions de reconnaissance et de légitimité à incarner et porter un projet. À

la lecture du constat et de l'analyse de la situation et du positionnement de l'équipe professionnelle, nous verrons que d'autres questionnements s'y réfèrent également.

1.5 Des professionnels en quête de sens et de stabilité

1.5.1 Structure actuelle de l'équipe professionnelle

L'équipe professionnelle du FJT se compose de 11 personnes, soit 10,25 ETP. Elle est articulée autour de :

- La Direction : 1 personne (1 ETP) (cadre)
- Une équipe Educative : 3 personnes (2,5 ETP) dont une personne en charge du service logement (et ayant la responsabilité de l'équipe d'entretien)
- Une équipe Accueil et veille : 4 personnes (4 ETP)
- Une équipe Entretien (technique et nettoyage) : 2 personnes (2 ETP)
- Un agent Administratif - comptable : 1 personne (0,75 ETP) (avec externalisation de la comptabilité générale et de la fonction paye)

Spécificité :

Statut - contrat	Fonction	ETP	Ancienneté	Qualification	Age
CDI - cadre	Direction	1	7 ans	Niveau I	38 ans
CDI	Responsable service logement	0,8	5 ans	Niveau II	34 ans
CDI	CESF	0,7	7 ans	Niveau II	29 ans
CDI	Animateur action collective	1	10 ans	Niveau IV	28 ans
CAE (CDI en 2009)	Agent comptable administratif	0,75	2 ans	Niveau IV	52 ans
CDI	Agent d'accueil et secrétariat	1	5 ans	Niveau III	53 ans
CDI	Agent de veille et de médiation	1	5 ans	Niveau V	51 ans
CDI	Agent de veille et de médiation	1	8 ans	Niveau II	46 ans
CDI	Agent de veille et de médiation	1	4 ans	Niveau V	48 ans
CDI	Agent de maintenance	1	16 ans	Niveau IV	47 ans
CDI	Agent d'entretien	1	15 ans	Niveau IV	51 ans

On constate une équipe majoritairement renouvelée à la même période (en moyenne 5 ans). Cette situation est consécutive au dépôt de bilan en 2002 et, à la mise en place d'une procédure de redressement en 2003. À cette occasion, une grande partie des salariés a démissionné et l'organisation générale de l'équipe a été revue.

Le poste de direction que j'occupe est d'ailleurs resté vacant pendant plus de 2 ans (de 2000 à 2002). La majorité des salariés en poste actuellement n'ont pas vécu la période de dépôt de bilan et de mise en redressement. En revanche, et compte tenu du plan de continuation en cours et validé pour une période de 9 ans, l'ensemble du personnel connaît et mesure la fragilité économique de l'association.

Elle la connaît d'autant plus, que consécutivement à une revalorisation de la classification des emplois (nouvelle convention collective), la masse salariale (qui représente 62% des charges) a augmenté de 6% mettant en péril la pérennité de l'association. Cela a nécessité une réduction d'effectif d'un ETP et la réorganisation du service de veille afin de réduire le volume des heures supplémentaires.

De plus, pour ne pas être reconnu en situation de cessation de paiement, l'association a dû solliciter l'octroi d'aides financières exceptionnelles (auprès de ces financeurs historiques) et le report, par le TGI, du paiement du pacte annuel correspondant à l'apurement des dettes (prévu dans le plan de continuation).

1.5.2 Une perte de sens consécutive à une nouvelle crise institutionnelle

Cette période récente, vécue comme répétitive par les salariés les plus anciens, a eu plusieurs effets auprès du personnel plus récemment salariés :

- La remise en question de la capacité d'anticipation des instances dirigeantes (direction et président) et donc une perte de confiance surtout de la part des salariés éloignés des prises de décision (agents d'accueil et de veille, personnel d'entretien) ou concerné par les projets de licenciement. Sont alors apparus conflits, refus de participer à certaines réunions, affrontements entre le président, le délégué syndical et certains salariés (concernés par les projets de réduction de la durée du contrat de travail), remise en question de la compétence et de l'éthique des dirigeants (quant au choix des personnes concernées par les projets de licenciement notamment et sur la nécessité même des licenciements) ;
- La montée en cascade de revendications en lien avec les conditions de travail et l'expression d'angoisse, face à un avenir incertain en matière de pérennité d'emploi. Les manifestations les plus explicites ont alors été : remise en question des nouveaux plannings proposés (pour réduire les heures supplémentaires), interpellations systématiques de l'inspection du travail, demande d'augmentations salariales, augmentation de l'absentéisme, incrédulité concernant le risque effectif de liquidation et de fermeture, sentiment de tentative de manipulation les salariés (sans pouvoir exprimer à quels fins) ;
- Une perte de sens quant à la pertinence de l'action menée auprès des jeunes et à la reconnaissance du travail réalisé. Quel sens et quel intérêt donner à son implication professionnelle puisque quelles que soient la réalité et la qualité des actions menées, l'arbitrage in fine est lié, non pas aux besoins des jeunes mais, aux contraintes financières ? ;
- Une perte de confiance vis-à-vis des pouvoirs publics, peu enclin à reconnaître la qualité des projets et des actions menées avec et pour les jeunes.

Ainsi pendant près d'un an, la question a tourné autour de « comment réduire les coûts » à court terme pour ne pas être en situation de fermer l'établissement. Chacun (y compris les membres du conseil d'administration) s'est donc retranché derrière la défense de ces intérêts personnels et la recherche de coupables, victimes expiatoires à même de

conjurer le sort et d'être sacrifiées pour sauver l'institution.

Les salariés étaient alors vécus par les membres du bureau comme un frein aux ajustements économiques indispensables et, les pouvoirs publics (notamment les collectivités locales : communes, agglomération) comme des adversaires peu mobilisés autour de la sauvegarde de l'activité. Était donc à l'œuvre une sorte d'absence de reconnaissance réciproque et une défiance partagée entre employeur, salariés et partenaires institutionnels.

Aujourd'hui, la situation est sereine et l'implication financière supplémentaire des partenaires ainsi que la décision du TGI de décaler le paiement du pacte annuel, permet d'envisager l'avenir sereinement. Les procédures de réduction de la masse salariale sont effectives, les prévisionnels à 3 ans et les relations institutionnelles stabilisées.

Cependant, cette situation a permis de révéler le décalage entre la volonté, non explicite il est vrai, de la direction de mettre en œuvre un management participatif et, la réalité d'une dynamique de groupe en situation de crise. Il a également fait resurgir la question du sens du projet de service et de l'implication de l'ensemble de l'équipe à son évolution en fonction de celle des besoins des usagers. Plus spécifiquement, est apparue la question de l'optimisation des ressources au vue des nouveaux besoins. Cela questionne donc la taille de l'équipe mais également sa compétence collective (et individuelle), sa structuration et sa mise en cohérence.

Les niveaux de compétences sont disparates et, l'accent a surtout été mis sur la qualification du personnel socio-éducatif. Les fiches de poste existent, mais la délimitation des délégations et des liaisons hiérarchiques et fonctionnelles, n'est pas clairement formalisée. C'est notamment le cas concernant le poste de direction. En outre, il n'existe pas de projet d'établissement écrit.

Ces éléments ne permettent pas en l'état d'envisager de façon sereine la mise en œuvre d'un changement vers l'adaptation de l'offre aux nouveaux besoins. Les crispations à l'œuvre liées aux risques de liquidation font peser sur les mises en mouvement les questions sous l'angle du coût – avantage individuel. Si on devait résumer le questionnement principal de l'équipe, cela serait le suivant : à quoi bon se mettre en mouvement, adapter son activité, si aucune reconnaissance n'est à l'œuvre en matière de services rendus aux usagers ?

Afin de finaliser cette première analyse, il semble désormais nécessaire d'interroger ce qui est à l'œuvre en matière économique, en comprenant la nature de la structure

financière.

1.6 Une structure financière précaire

L'association qui gère le FJT Génilor a une structure financière précaire et fragile et cela prévaut depuis l'origine de la construction de cet établissement.

1.6.1 Retour sur l'histoire

Cette situation critique est récurrente depuis la création de l'établissement. Le FJT a été construit sur décision préfectorale en 1972, contre l'avis de la commune d'implantation. La gestion était assurée par une autre association déjà gestionnaire d'un équipement similaire (celle des Foyers de Gironde), dont le siège social était dans un autre quartier d'habitat social, situé sur la commune de Bordeaux (de l'autre côté de la Garonne) et faisait suite au constat d'une demande de logements insatisfaite.

À l'issue de la construction, l'association porteuse dépose le bilan et l'établissement est fermé en 1974. La gestion est alors reprise par le Comité des Œuvres Girondines des Établissements Sociaux et Culturels porté par la CAF de Gironde. À cette occasion, les dettes sont apurées mais, il n'est pas fait d'apport en fonds associatifs.

Au bout de 6 ans d'activité, l'établissement cumule des pertes d'exploitation (500 000 francs). La CAF et le Conseil Général comblent ce déficit et, l'association Génilor créée en 1981, en assure alors la gestion directe.

Les années 80 correspondent à un fort développement de l'activité de l'association. Outre la gestion du FJT, elle crée un Comité Local pour le Logement Autonome des Jeunes (dont la mission est la gestion de logements en diffus sur l'agglomération bordelaise et la mise en place d'une mission d'Accueil Information Orientation en matière d'accès au logement) ainsi qu'une Entreprise d'Insertion (revêtement de sols et peinture). Assez rapidement, ces deux entités deviennent autonomes et, l'association ne gère plus que le FJT.

Le FJT est réhabilité en 1991. Il permet dès lors d'accueillir un public mixte et propose des logements individuels avec sanitaires privés. Mais, consécutivement à cette réhabilitation, l'établissement se heurte à des problèmes économiques importants, de rentabilité économique. Ils sont liés à l'augmentation du coût du foncier (création de salles de formation) et aux difficultés d'atteindre le taux d'occupation prévisionnel.

En outre, l'association doit faire face à des pertes d'exploitations importantes sur son activité restauration (à partir des années 95). Et, la CAF qui finançait sur ses fonds

propres une partie de cette activité, décide d'y mettre un terme et suspend le versement de 300 000 francs par an à partir de 1998.

À la fin des années 90 et malgré des licenciements, et des mesures permettant l'accroissement du taux d'occupation (30% des places en ALT), l'association se retrouve en situation de dépôt de bilan. Les pertes cumulées sont de l'ordre de 280 000 euros et les résultats d'exploitation prévisionnels sont déficitaires.

Une procédure de redressement judiciaire est alors mise en œuvre. Elle aura pour conséquences :

- La fermeture de l'activité restauration et le licenciement du personnel concerné ;
- Le licenciement d'un animateur et du directeur (absent depuis près de 2 ans) ;
- La démission de trois salariés dont l'agent comptable ;
- La restitution des locaux dédiés à la formation et à la restauration au bailleur social propriétaire (permettant la diminution du montant des loyers correspondants).

L'équipe passe alors de 15 à 9 salariés, la comptabilité est externalisée auprès d'un cabinet d'expertise comptable. Le directeur est remplacé et une partie de l'équipe renouvelée rapidement (agents de veille, accueil et équipe éducative).

Un plan de continuation est validé par le TGI de Bordeaux en janvier 2003. Il court sur une période de 9 ans (reporté à 10 ans par décision de janvier 2009) et engage l'association à rembourser 27 000 euros annuellement jusqu'en janvier 2014. Le principal créancier est la SA HLM propriétaire de l'équipement.

1.6.2 Situation actuelle

À ce jour, outre le remboursement des supers privilégiés d'un montant de 32 000 Euros, 5 pactes de 27 000 euros ont été honorés.

Si on analyse le bilan, on constate l'absence de fonds propres et le report des dettes cumulées jusqu'à la date du dépôt de bilan (en 2002) s'élevant à fin 2008 à 100 000 euros.

Son Fonds de Roulement d'Investissement est donc négatif et cela, depuis plus de 15 ans. Les possibilités d'investissement sont donc réduites et soumises à l'obtention de financements spécifiques, extérieurs, négociés au cas par cas.

Depuis le démarrage du plan de continuation (d'une durée de 9 ans), le résultat d'exploitation annuel est positif (ce qui n'était plus le cas depuis plus de 5 ans avant la date du dépôt de bilan). Cependant, sa capacité d'autofinancement a toujours été insuffisante pour rembourser la dette annuelle s'élevant à 27 000 euros par an (soit 4,5% du chiffre d'affaires annuel).

En outre son fonds de roulement d'exploitation ne couvre pas son besoin en fonds de roulement (lié notamment au versement tardif des subventions d'exploitation), ce qui a

pour conséquence des difficultés de trésorerie récurrente, en début d'exercice.

Concernant les résidents : des procédures de suivi des dossiers APL (qui couvrent jusqu'à 60% du montant des redevances mensuelles) et de prévention des impayés (par la mise en place de garantie impayé par exemple) a permis de réduire le montant des impayés à 1% de la facturation et de réduire les délais de paiement (de 60 à 30 jours).

Cependant, les difficultés de trésorerie perdurent notamment en début d'exercice (soit 4 mois par an). Pour y faire face, l'établissement augmente ces délais de paiement fournisseur (pouvant aller jusqu'à 90 jours) et utilise des encours bancaires de court terme importants (coût annuel de l'ordre de 5 000 euros), obtenus compte tenu du montant des subventions annuelles et des résultats d'exploitation positifs.

La structure économique de l'établissement est la suivante (données 2008) :

- Produits liés à la vente (fonction hébergement + services divers) : 65 %
- Subventions, prestations socio-éducatives, aides aux postes (CAF, Conseil Général, DDASS) : 35 %

Les charges sont réparties comme suit (données 2008) :

- Masse salariale : 63%
- Charges externes (37%) : Loyer et charges (13%), Fluides (8%), Maintenance-entretien du bâti (6%), Honoraires et assurances (4%), personnel extérieur (3%), divers (3%).

On constate donc une structure financière fragile et une rentabilité économique insuffisante pour faire face au remboursement de la dette, laissant peu de marges de manœuvre. Cette fragilité ne laisse donc que peu de place à l'expérimentation notamment à travers l'accueil de nouveaux publics repérés comme potentiellement à risque, d'un point de vue financier.

En outre, pour réduire ce risque, les tarifs à la nuitée (car non soumis à l'A.P.L) devraient être plus élevés (d'environ 20 euros par nuit) et donc non appropriés au niveau de ressources de ces usagers (apprentis en séjour fractionné notamment).

Sur la base de ces constats, une question centrale émerge : comment augmenter la marge de manœuvre économique et financière ?

Conclusion de la première partie et hypothèses de travail

À l'issue de ce diagnostic, on constate la difficulté de l'établissement à s'adapter aux nouveaux besoins des jeunes liés à l'accès au logement. Par ailleurs, le fonctionnement associatif est peu favorable à l'ouverture et au renouvellement de ces instances et de ces acteurs. En conséquence, l'implication stratégique dans le champ du développement social local est résiduelle, et peu propice aux partages et à l'articulation des dispositifs existants. Son positionnement est vécu comme isolé et peu lisible.

L'offre de logement devient, peu à peu, inadaptée du fait d'un bâtiment ancien. La diversification des logements envisagée n'a pu être mise en œuvre, et cela obère à la fois sa capacité à couvrir des besoins plus larges et à consolider son économie.

L'équipe - inquiète de la pérennité de l'activité - est en situation de perte de sens. Elle a des compétences en analyse des besoins et dans le domaine de l'accompagnement, permettant ainsi aux usagers de sécuriser leur parcours d'insertion sociale et professionnelle. Cependant, face à l'absence de perspective stratégique claire, aux difficultés économiques récurrentes brandies par le CA comme une menace, l'équipe est en position attentiste peu compatible à une démarche de changement.

La structure financière de l'association, fragilisée par une procédure de redressement judiciaire est, à ce jour, peu compatible avec des réajustements rapides et des expérimentations au financement autonome. S'en ressent rigidité et difficulté à s'adapter rapidement aux besoins émergents, accentuée par des marges de manœuvre économique très restreintes.

Par ailleurs, le changement de focale n'étant pas à l'œuvre, les questionnements ne sont pas centrés principalement autour de la réponse aux nouveaux besoins, mais autour de la pérennisation de l'association, réduite à la gestion de son équipement.

Dans ces conditions, comment manager le changement inhérent à la prise en compte des nouveaux besoins sans renouveler les situations de crises graves ? Je formule donc l'hypothèse théorique, que c'est en agissant sur la cohérence du projet de l'association, que le FJT pourra y répondre. La recherche de cohérence, me semble en effet indispensable à toutes les échelles décisionnelles. L'approche globale, autour d'un projet qualifié et qualifiant, clair et impliquant administrateurs, salariés, usagers et partenaires m'apparaît comme une piste de réflexion nécessaire à ces réajustements.

2 UN PROJET CLARIFIÉ ET ÉVALUABLE : LEVIER DE CONVERGENCE ET DE MOBILISATION DES ACTEURS

Comme je l'ai abordé dans la première partie de mon travail, un certain nombre d'éléments -qui ont à voir avec le fonctionnement associatif (du portage politique à la représentation dans le champ partenarial), la dynamique d'équipe, ou la fragilité économique- ont pour conséquence une difficile adaptation aux nouvelles demandes de logements jeunes.

Afin de mieux comprendre et appréhender ce qui est à l'œuvre dans ces fonctionnements, il me semble donc opportun de définir certains concepts comme ceux de logement et d'habitat, de projet, de gouvernance et de développement social territorial. À travers cet éclairage, je tenterai de mieux comprendre ce qui est à l'oeuvre dans le fonctionnement institutionnel et rechercherai les clefs de compréhension qui me permettront de proposer un plan d'actions adapté à l'enjeu de l'adaptation de l'offre aux nouveaux besoins.

2.1 Du logement à l'habitat : un processus d'appropriation

Afin de mieux comprendre ce qui se joue, à travers le logement, dans le processus d'autonomisation que constitue le passage à l'âge adulte, il me semble important de bien définir deux termes, souvent utilisées de manière commune. En effet, s'il apparaît que la notion de logement est plus précise (car renvoie à une réalité physique bien délimitée dans l'espace), la notion d'habitat en revanche, est plus floue. Or, accolée à la première, elle permet souvent d'en élargir et d'en enrichir le contenu.

C'est pourquoi et, nous appuyant sur les analyses de Marion Segaud, Catherine Bonvalet et Jacques Brun, regroupées dans un ouvrage collectif « Logement et habitat, l'état des savoirs »⁴, je tente ici d'en définir les contours.

2.1.1 La notion de logement

En introduction de cet ouvrage, les 3 auteurs déclarent : « Le logement est une unité d'habitation, appartement ou maison, abritant régulièrement un ou plusieurs

⁴ BONVALET C., BRUN J., SEGAUD M., *Logement et habitat l'état des savoirs*, 1998, 1^e édition, Paris : La découverte et Syros, 411 pages.

individus qui en partagent l'usage. C'est avant tout un bien matériel, que l'on peut identifier, dans notre société, à partir de ses occupants, de sa localisation et de sa forme architecturale. Le logement constitue un bien complexe par ses fonctions : sa fonction d'usage qui, par le loyer payé, le rapproche d'un bien de consommation ; sa fonction patrimoniale qui en fait un bien transmissible. Toutefois, il se distingue des autres biens durables en raison de son ancrage spatial et de l'immobilisation des capitaux que nécessitent sa production et son investissement.(...) Il intègre aussi une dimension symbolique (...) et affective, lorsqu'il participe de l'unité familiale (...). Se loger, c'est, en effet, vivre un lieu, se l'approprier, l'habiter. »

Or, plusieurs facteurs semblent à l'œuvre dans la possibilité et l'envie de chacun à vivre, s'approprier et habiter un lieu. Et cela va donc au-delà de la « machine à habiter » que décrit Le Corbusier. En effet, fonctions et usages ne se recouvrent pas systématiquement. Cela dépend des conceptions que se font les individus d'un certain nombre d'usage (un espace pour dormir et un autre pour manger par exemple) ou de la manière qu'ils ont de s'approprier l'espace (les espaces) selon les rôles impartis à chaque membre du ménage par exemple ou selon les fonctions attribuées à chaque espace (manger, dormir, se divertir, rencontrer, s'isoler).

De même, concernant la place de l'architecture dans la symbolique de l'appropriation d'un lieu, Marion Segaud déclare : « pour ce qui est de l'aspect extérieur du logement, les études ont insisté sur l'existence d'une relation, toujours présente dans la pensée des habitants, entre façade et l'intérieur des logements (et à la « nature des occupants ⁵»). C'est la dimension urbaine du logement qui est en question ici ».

Il semble donc que le logement, à partir du moment où il devient le lieu de vie (et pas seulement le toit qui protège) est indissociable de la notion d'habiter.

2.1.2 La notion d'habitat

Les 3 auteurs, précédemment cités, écrivent : « (...) La notion d'habitat est plus large, dans la mesure où elle intègre l'ensemble des éléments matériels et humains qui qualifient les modes de résidence des hommes. En géographie, par exemple, le terme désignait originellement le système de répartition spatiale des lieux habités. Le mode de localisation des habitations humaines conduisait à opposer habitat urbain et habitat rural, où la maison était à la fois le siège d'une exploitation agricole et le lieu de la vie familiale (...).

⁵ Commentaire personnel, non attribuable à l'auteur cité.

Le terme habitat a pu désigner plus largement les rapports entre le logement et son environnement, jusqu'à inclure l'ensemble des liens entre une « communauté » et son territoire. Quand on parle d'habitat urbain, on prend donc en compte non seulement la fonction résidentielle de la ville, mais également les autres fonctions qui permettent à l'homme de subsister et de s'approprier cet espace.

La notion d'habitat (...) comporte en effet une dimension plus qualitative, plus globalisante et fait référence à une possible action consciente des acteurs sur l'aménagement de leur environnement ».

De plus, dans un article intitulé « L'habitation, entre vie privée et vie publique »⁶, Monique Eleb tente de définir les liens entre intimité et sociabilité, entre autonomie et dépendance et écrit : « (...) Les habitants semblent tous, être perçus comme naviguant, dans la vie quotidienne, entre nécessité de préserver leur autonomie sans renoncer au plaisir et au besoin de vivre en groupe ».

Ainsi, pour l'auteur : « proposer un dispositif spatial qui permette à la fois la retraite, l'indépendance et la rencontre, la vie familiale et sociale, a toujours été au centre de la réflexion sur l'architecture domestique. Être ensemble mais séparément ». Ce jeu entre indépendance et autonomie est aussi lié à une remise en question des limites du « privé et du public (...). La structure de l'habitation est un objet de civilisation qui devrait donc évoluer en même temps que nos usages, nos *habitus* □ Mauss, 1960□, les turbulences de nos vies et de nos plaisirs.»

On mesure donc là, les contours de la notion de géométrie variable dans l'utilisation de son logement en fonction de sa réalité affective, des liens établis ou à construire. En effet, comme le déclare Yves Grafmeyer dans un article « Logement, quartier, sociabilité » (tiré du même ouvrage « Logement et habitat l'état des savoirs ») : « Le logement est le lieu par excellence de l'intimité domestique. Mais, le plus souvent, il s'ouvre aussi à des personnes qui ne font pas partie du foyer. Il constitue dès lors un nœud de relations sociales, au-delà des liens unissant au quotidien ceux qui cohabitent régulièrement sous le même toit (...). À tous ces titres, le lieu de résidence constitue donc l'un des pôles autour desquels s'organisent les sociabilités ».

Ces différentes analyses permettent donc de mieux saisir ce qui se joue dans la phase d'autonomisation d'un jeune en situation de première décohabitation ou à la recherche d'un toit pour parfaire ses études, accéder ou se maintenir dans un emploi.

C'est en effet, en fonction de la manière dont il se vit dans cette étape d'autonomisation mais aussi dans la typologie des espaces qui lui sont proposés que la

⁶ BONVALET C., BRUN J., SEGAUD M., *Logement et habitat l'état des savoirs*, 1998, 1^e édition, Paris : La découverte et Syros, 411 pages.

mise en place de sa sociabilité va trouver les ressorts nécessaires à son installation et à sa socialisation. Cela évolue donc à géométrie variable et, est constitutif de sa capacité, de sa possibilité d'appropriation (au sens d'y mettre son empreinte, d'avoir le droit d'y agir comme bon lui semble, sans contrainte) et d'émancipation car le « chez soi » est un « entre soi » (O. Schwartz).

Or, le sentiment d'appropriation ne peut se développer au sein d'un logement dans lequel on ne se sent pas soi-même. Ainsi, « chez soi signifie, au sens strict de l'expression, une relation entre un lieu et une identité. Le terme « soi » exprime l'unicité de la personne mais le terme « chez » ne limite pas la multiplicité des lieux dans lesquels la relation peut s'actualiser (...). Être chez soi, c'est s'approprier un espace, le transformer en son bien. » Yvonne Bernard

Se positionner comme une association dont l'objectif premier est l'autonomisation et la socialisation des jeunes par l'habitat, c'est donc être en mesure d'évaluer leur niveau d'autonomie affective (et d'une certaine façon, la relation qu'ils ont avec eux-mêmes et avec les autres). C'est également être en mesure de proposer un logement qualifiant (répondant aux normes en matière de taille et de confort) et un lieu de vie où les rencontres sont possibles mais, non contraintes.

Les espaces, les modes de vie proposés (modalités des visites, de sortie, de rencontre dans les espaces à vocation collective, les liens avec les professionnels) doivent donc permettre à chacun de vivre son intimité de façon autonome, de se sentir en confiance et en situation de choix d'ouverture ou pas au monde extérieur. Cela doit également être l'occasion pour les professionnels d'exercer leur fonction de veille et d'écoute de façon appropriée, dans le respect des rythmes de chacun tout en maintenant un équilibre propice au « vivre ensemble ».

Les modalités de l'accueil et les actions proposées à Génilor correspondent à ce postulat. En effet, les heures d'entrée et de sortie sont libres, les logements sont considérés comme des lieux de vie privée où personne ne rentre sans l'accord de son utilisateur (sauf urgence de nature technique ou sanitaire). Les logements, proposés meublés peuvent être enrichis par l'installation de petits mobiliers personnels, la décoration est libre. Les visites sont encadrées de manière très souple pour éviter les débordements éventuels (sur occupation, nuisances) et les activités proposées ne revêtent aucun caractère obligatoire et, ne sont que des leviers propices à la rencontre, à l'ouverture et donc à la socialisation et à la diminution du sentiment d'isolement.

Enfin, le règlement de fonctionnement, référentiel du « vivre ensemble », est négocié chaque année dans le cadre du CVS. Outre le fait que cela permet d'évaluer et

d'ajuster régulièrement les conditions de vie en collectif, dans le respect des spécificités de chacun, c'est un bon exercice d'appropriation du lieu de vie par les résidents impliqués.

En revanche, force est de constater que le bâtiment, réhabilité en 1991, de structure ancienne n'offre pas toutes les garanties d'appropriation positive du logement. Les espaces de vie sont réduits (16 m² en moyenne par logement), et ne sont pas équipés de cuisine individuelle, les conditions d'isolation phonique et thermique sont défaillantes (pas de double vitrage, chauffage au sol urbain collectif) et, les espaces à vocation collective sont trop réduits et mal agencés pour proposer les trois niveaux d'utilisation (prolongement de l'espace privé, espace semi-public et espace public).

D'une certaine façon, la sociologie des espaces n'a pas été pensée ou du moins, ne correspond pas aux nouvelles façons de fonctionner et de vivre de ces jeunes, ni aux intentions éducatives de l'équipe professionnelle qui a bien mesuré les enjeux de l'appropriation de son lieu de vie dans la construction de l'identité de chacun des résidents (et inversement).

Il me semble donc essentiel de repenser le projet de l'établissement sous l'angle de l'offre de logements, permettant aux jeunes le passage éventuel du statut « d'occupant » à celui d'« habitant ». L'angle architectural doit donc faire l'objet d'une attention et d'une étude particulière et, devrait incarner le projet.

Afin de mesurer l'importance de la corrélation entre ces éléments (architectural, éducatif et politique) je vais donc à présent aborder la notion de projet. Il me semble en effet primordial d'en définir les contours et, de poser les limites de sa définition pour envisager par la suite, les modalités effectives de sa mise en œuvre et de son évaluation, dans une perspective d'évolution et d'adaptation aux nouveaux besoins.

2.2 Le projet : vecteur de reconnaissance, de projection et de mobilisation des acteurs vers le changement

Du latin *projicere*, « desseiner et dessiner », le terme de projet est utilisé à des échelles très diverses : on parle en effet autant de projet culturel, associatif, d'établissement, politique, professionnel que de projet individuel ou même de projet de vie. Il s'agit finalement à travers cette notion, d'aborder une démarche identitaire et culturelle, un processus de qualification de ce que l'on est et de comment et où l'on se projette.

Cela relève, dans un environnement complexe, mouvant et parfois insécurisant, d'une vraie gageure ; d'autant que les durées de conception et d'élaboration sont parfois incompatibles avec les rythmes institutionnels ou personnels. Par ricochet, cela fait référence à la notion de transition, de passage d'une situation à une autre, de la reconnaissance d'identité et de sa nécessaire évolution, donc de l'accompagnement du changement.

Or, au sein de l'association, plusieurs sources (ou conditions) peuvent permettre d'initier et d'accompagner le changement :

- La pression externe : les financeurs, par la mise en place d'outils d'évaluation des services rendus et de l'efficacité de l'impact des actions sur l'amélioration de la situation des usagers ;
- La situation de crise récurrente qui presse notre organisation et rend impérieux le développement de dépassement des facteurs ou de la cause de la crise en lieu et place d'une logique de survie.

Face à ces deux éléments, plusieurs modes d'adaptation ont été jusqu'à présent, surtout à l'œuvre :

- La dramatisation, qui a laissé s'exprimer l'impossibilité de faire face, le manque d'énergie et de ressources, le sentiment d'incapacité à agir ;
- L'ignorance, qui a consisté à ne pas se donner les moyens de comprendre et d'analyser à la bonne hauteur les causes de ces crises ;
- La fatalité, qui a conduit à véhiculer une certaine posture de désespoir et qui a mis en jeu la peur des acteurs et le doute sur leurs capacités, leurs intentions et leurs compétences.

La mise en perspective et le changement qu'opère la dynamique de projet global provoquera donc des réactions de défense et des mécanismes de protection (déjà à l'œuvre) qui ont pu aller jusqu'à la résistance organisée. Cette dernière a été l'expression naturelle du besoin de sécurité et la nécessité de maintenir les équilibres, en l'occurrence la pérennité des emplois. Il va donc falloir imaginer que l'organisation puisse encourager les innovateurs et les acteurs capables d'être force de propositions et d'action, voir d'anticipation.

Le management à consolider et formaliser, devra aider à faire des acteurs internes des « veilleurs actifs » débarrassés du complexe de résistance, motivés par la dynamique de transformation. Le management devra donc être explicite sur la question du changement propre à la mise en dynamique autour du projet.

2.2.1 La reconnaissance d'un positionnement institutionnel

Dans notre champ d'intervention, la notion de projet renvoie bien sûr à une obligation formelle, délimitée par la loi dite de Rénovation Sociale du 2 janvier 2002. Tout établissement ou service se doit, en effet, de concevoir son projet selon des modalités qui permettent de clarifier les motivations et le contenu des actions s'y référant, afin de pouvoir les évaluer et donc les modifier dans le temps et, ce dans une logique de services adaptés aux besoins des usagers (à la fois, clients, bénéficiaires, utilisateurs, et acteurs).

P. LEFÈVRE⁷ distingue et relie trois types de projet :

- « Le projet associatif : démarche et processus d'élaboration au sein d'une association. Document d'orientations politiques, éthique et stratégique qui permet de structurer la communication interne et externe. Il marque la mission d'utilité sociale et d'intérêt général de l'organisation. Il précède et met en lien le projet d'établissement.
- Le projet d'établissement : démarche d'élaboration partagée entre les acteurs ayant pour but d'annoncer les orientations et les plans d'action liés aux missions. C'est un processus de communication et de coopération qui met en mouvement les différents services et équipes. Il s'agit d'un document exigé par la loi 2002/2 qui participe à la légitimité et à la compétence de l'organisation. Action conduite sous la responsabilité de la direction, ce projet peut être décliné en projets de services et projets techniques, il est donc évalué conformément à la loi.
- Le projet managérial : démarche visant à formaliser les axes de développement d'une politique et de stratégies de management et de direction. Document de référence en déclinaison du projet (...) associatif ou d'établissement. Action de communication interne et externe.»

L'auteur précise : « Le projet signifie se projeter en avant, ou regarder devant soi. Il contient une dimension existentielle qui indique la volonté de s'arracher à son destin, de prendre en main son avenir et ainsi orienter le sens de l'histoire, il ouvre le monde et contraint ou autorise à dépasser l'intériorité des situations des hommes et des institutions »⁸

Ces définitions sont multiformes et font référence à la fois à des dimensions d'ordre psychologique et sociologique. Elles abordent, la notion de légitimité et de manière indirecte, me semble-t-il, celle de reconnaissance :

- Reconnaissance de ce qu'est l'institution (sa carte d'identité historique et culturelle), ses valeurs, ses missions, sa plus-value en matière d'utilité sociale. Elle est l'expression de tensions éventuelles, entre mandat (mission de commande), mission associative (auto mission) et services effectivement rendus (issus d'une transaction) ;

⁷ LEFÈVRE P., 2006, *Guide du management stratégique des organisations sociales et médico-sociales*, Paris : Dunod, p.123

⁸ LEFÈVRE P., 1999, *Guide de la fonction de directeur d'établissement social et médico-social*, Paris : Dunod, p. 147

- Reconnaissance des compétences de ceux qui incarnent, et mettent en œuvre les missions. La place donnée aux salariés est, de ce point de vue-là, essentielle. Il ne peut en effet, y avoir, reconnaissance des usagers que, s'il existe une vraie reconnaissance de la place, et de la légitimité des salariés. En outre, avec l'estime, la responsabilisation et la nature du travail lui-même, la reconnaissance constitue l'un des leviers principaux de la motivation, socle de toute démarche de changement ;
- Reconnaissance de sa légitimité à témoigner des situations, et des besoins émergents donc, à être un acteur dans le champ des politiques publiques. Se présenter comme un acteur associatif indépendant, mobilisant et regroupant des individus autour d'une intention de transformation sociale (vision militante historique de Génilor), n'a de sens que, s'il elle dispose d'une vision claire, et donc d'un positionnement identifié dans le jeu des acteurs ;
- Reconnaissance, enfin, des usagers et de leurs spécificités. Cela me semble d'autant plus primordial, que la jeunesse est d'avantage dépeint comme un problème de société, que comme une étape nécessaire, d'expérimentation et d'autonomisation menant ces jeunes vers le statut de citoyen adulte et responsable.

Pour P. LEFÈVRE, le projet est : « une élaboration dynamique des objectifs d'action sociale et médico-sociale fixés par une institution au regard de sa philosophie, de ses missions et de ses choix stratégiques, pour répondre le mieux possible aux besoins des usagers et aux attentes de l'environnement et des partenaires. Le projet est un contenu écrit, à destination interne et externe. C'est aussi, un processus de réflexion et de mobilisation interne des acteurs professionnels, des bénévoles, des usagers et partenaires. Le projet d'établissement constitue une référence institutionnelle qui définit une plate-forme contractuelle (...). Il est régulièrement évalué afin d'analyser les écarts, et de proposer des ajustements ».

Or, l'association Génilor ne dispose ni de projet associatif écrit (outre la Charte de l'U.N.HA.J à laquelle elle se réfère, ou son objet associatif), ni de projet d'établissement. En outre, les choix stratégiques n'ont pas été clairement validés par l'instance politique, et aucune mobilisation de construction collective associant d'autres acteurs n'est structurellement constituée.

Pour que la dynamique de projet se mette en œuvre, il faut donc que ce dernier soit partagé, et que le management soit celui du changement basé sur la participation des acteurs, chacun à leur niveau.

2.2.2 Le projet partagé : une démarche de mobilisation par un management participatif

Pour J.R. LOUBAT⁹, le projet placé sous l'autorité du directeur, deviendra un projet partagé grâce à l'adhésion et à la participation. Dans une démarche de communication, tous les acteurs (salariés, bénévoles, usagers, partenaires), doivent prendre part à son élaboration, à son animation comme à son évaluation, même si cela se fait à des niveaux différenciés.

Le projet fait office de contrat social, et permet à chacun de se projeter dans le futur. Il assure la structuration de l'expérience. Il autorise une médiation et une régulation interne, car il s'oppose à la toute puissance de certains. Il est l'expression de la pluralité des acteurs. Il met l'institution en mouvement, en position d'apprendre. Il oblige donc à des recadrages.

Le directeur doit donc faire en sorte que cela introduise une occasion de se remobiliser. Il doit le penser, et le mettre en œuvre, comme une démarche qui donne un sens et qui accompagne les changements rendus nécessaires.

Or, reprenant l'affirmation de J.P BOUTINET¹⁰, « il n'y a pas de projet sans problème, sans questionnement et inversement, pas de problème sans projet, pas de questionnement sans une certaine intention de le résoudre ». Si le directeur veut que le projet qu'il porte (ou qu'il a délégué de porter) soit un moyen de mobiliser et d'impliquer l'ensemble des acteurs (et plus particulièrement l'équipe professionnelle), il faut donc que le projet soit « l'esquisse de l'avenir, (...) qui se distingue nettement d'une vague espérance ou d'une simple aspiration. Il requiert un objectif précis et, une stratégie qui débouche sur l'action »¹¹

Le projet se caractérise donc par :

- Un objectif précisé à travers l'élaboration d'actions ;
- Des moyens de le réaliser ;
- Une gestion optimale des ressources matérielles et humaines mises à disposition - ou rendues nécessaires par les ajustements ;
- Un déroulement dans le temps avec un début et une fin déterminés.

⁹ LOUBAT J.R, 2005, *Élaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Paris : Dunod, 231 pages.

¹⁰ BOUTINET J.P, 1993, *Pas de projet sans problème : Les leçons de l'étymologie*, in sciences sociales n°39 de mai 1993, page 21.

¹¹ DORTIER J.F, 1994, *Du rêve à l'action*, Art in Sciences Humaines, n°39, page 18.

L'approche participative recherche une adhésion forte à la démarche de projet. Elle vise à rendre efficace ce paradoxe apparent : allier initiative individuelle et action collective, au service d'objectifs communs.

La participation vise donc à responsabiliser les acteurs à tous les niveaux, et à les rendre moins dépendants, à améliorer et valoriser leurs forces de propositions, à garantir une plus grande fiabilité, pertinence et cohérence des décisions. Consultation, concertation, et parfois co-décision, sont donc des atouts majeurs pour le directeur, pour mettre en œuvre la démarche de projet, et faire comprendre les enjeux, les décisions prises.

Cette démarche a pour corollaire, l'évolution des modes de management, c'est-à-dire « l'art de mobiliser les hommes en vue d'atteindre un objectif commun »¹² ou encore « l'art de gérer et de piloter des hommes, au cœur même de l'établissement, c'est-à-dire de l'organisation artificiellement construite en vue d'une action¹³...». Tout processus managérial repose ainsi sur un paradoxe fondamental : devoir atteindre des buts que le directeur s'est fixé, sans avoir la maîtrise, ni de son environnement, ni de ses propres acteurs.

Dans ce contexte, mobiliser autour du projet, c'est convaincre, donner du sens, motiver. Cela nécessite, pour le directeur, outre l'humilité liée au partage du pouvoir et à l'absence de maîtrise complète des paramètres en jeu, la capacité à être pédagogue et, à savoir utiliser le dialogue et la négociation. Car, selon Castoriadis, pour que chacun se soumette finalement à la loi du groupe, il faut qu'il y ait la possibilité de se l'approprier.

Pour que les acteurs et donc en l'occurrence, les salariés soient en situation de s'approprier la démarche et les objectifs, deux conditions sont nécessaires :

- L'existence d'instances institutionnelles qui rendent possible l'effectivité de cette implication ;
- Que chacun s'investisse, à son niveau, dans le projet et la recherche de ce bien commun (les administrateurs sur le champ du politique, les salariés sur celui du service).

Cela nécessite une sorte de métanoïa, de changement de mentalité, une adaptation à un nouveau fonctionnement plus responsabilisant. Cela invite donc le directeur, à prendre en compte les systèmes de motivation et de reconnaissance propres

¹² LOUBAT J.R, 2005, *Élaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Paris : Dunod, page 84.

¹³ MIRAMONT J.P, 2005, *Le métier de directeur – Technique et fictions*, 3^e édition, Rennes : ENSP, 269 pages.

aux acteurs, afin de les rendre compatibles avec les buts et objectifs fixés pour adapter l'offre de services aux besoins des usagers.

Le directeur doit donc intégrer le fait que, chaque salarié appartient à des univers différents en fonction de son statut, son éducation, sa formation et l'idée qu'il se fait de lui-même, et des autres. Il s'agit donc pour lui, d'accompagner les groupes d'acteurs et de métiers, à être reconnus, et identifiés par les autres. Le directeur devra également veiller à ce que chacun puisse continuer à faire l'apprentissage de la coopération, et de la transversalité.

L'organisation est un corps vivant qui ne peut se définir comme un modèle stabilisé et reproductible. L'incertitude permet d'accepter le doute, et la capacité à être prospectif et réactif. Pour que cela soit opérant, il faudra donc passer par une phase transitionnelle où la préparation des acteurs, et la définition des étapes à franchir est nécessaire. De ce point de vue, le temps doit devenir un allié, c'est en quelque sorte un des gages de la réussite de la démarche.

Pour résumer la démarche de management du changement, je reprendrai donc les éléments de P. LEFÈVRE qui écrit, qu'il doit avoir pour objectif de :

- Expliciter et informer ;
- Associer et mobiliser ;
- Exiger et contraindre ;
- Soutenir et accompagner ;
- Évaluer et contrôler.

Mais, pour que cette dynamique puisse être envisagée et mise en œuvre à Génitor, il me semble nécessaire que l'association s'interroge, au préalable, sur ses pratiques et son fonctionnement institutionnel.

Ce dernier, est en effet marqué par le renouvellement de crise grave (institutionnelle et économique), peu compatible avec la démarche d'élaboration collective partagée précitée. L'appréciation de la notion de gouvernance nous permettra donc, sans doute, de mieux comprendre les logiques en présence afin d'envisager les marges de manœuvre existantes.

C'est à l'aune de ces précisions que, ce qui se présente à première lecture comme des points de blocages à l'adaptation de nouvelles demandes (voir à de nouveaux besoins), pourra être appréhendé comme un des leviers nécessaires à une démarche de changement et d'adaptation.

2.3 La gouvernance associative ou les nouvelles modalités d'exercice du pouvoir au service du projet

2.3.1 Un mode d'organisation intégrant l'existence de flux complexes

Le concept de gouvernance associative est un concept de plus en plus mobilisé par les auteurs et les professionnels du secteur de l'action sociale et médico-sociale. Il renvoie aux questionnements en lien avec le portage politique des instances associatives, leur renouvellement, mais surtout les nouvelles fonctionnalités et opérationnalités de l'exercice du pouvoir des dirigeants.

Afin de mieux apprécier ce que ce « mot-valise » décrit, il me semble donc nécessaire, d'en définir les contours en nous appuyant sur des approches théoriques.

P. LEFÈVRE¹⁴ propose une première définition : « Gouvernance en anglais. Gouverner, gouvernement. Terme ancien, repris dans les sciences sociales et les organisations pour qualifier la direction globale et la démarche visant à intégrer la complexité des influences et des pouvoirs. Coordination efficace des échanges. Conception décentralisée et partagée du pouvoir, entre une pluralité d'acteurs privés et publics, économiques et associatifs. Intelligence collective du réseau (...). Gouvernance urbaine, associative ; on peut parler plus largement de gouvernance territoriale dans l'action sociale. »

F. BATIFOULIER et F. NOBLE¹⁵, caractérisant le concept de gouvernance, citent dans un premier temps, P. MOREAU DEFARGES¹⁶ : « La gouvernance s'inscrit dans cette quête de meilleurs systèmes de gestion des hommes et de ressources. Pour la gouvernance, la décision, au lieu d'être la propriété et le pouvoir de quelqu'un (individu ou groupe), doit résulter d'une négociation permanente entre les acteurs sociaux, constitués en partenaires d'un vaste jeu, le terrain de jeu pouvant être une entreprise, un État, une organisation, un problème à résoudre. » Il précise : « Le pouvoir réside (...) dans le contrôle des flux ou des réseaux. Il se révèle plus mobile, plus instable (...). Les positions établies sont plus mouvantes (...). Le pouvoir, incroyable fiction pour faire courir les hommes, laisse la place à des systèmes plus ou moins durables de relations, où ce qui reste de pouvoir se distribue en fonction de la capacité à contrôler les flux (...). »

Les auteurs de l'ouvrage prolongent leur réflexion : « Avec la gouvernance, on

¹⁴ LEFÈVRE P. / éd., 2006, *Guide du management stratégique des organisations sociales et médico-sociales*, 1^{er} édition, Paris : Dunod, 564 pages.

¹⁵ BATIFOULIER F., NOBLE F., 2005, *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, 1^{er} édition, Paris : Dunod, 244 pages.

¹⁶ MOREAU DEFARGES PH., 2003, *La gouvernance*, Paris : PUF, p.9 à 30.

passerait à un pouvoir plus doux (*soft power*) basé sur l'incitation, le dialogue et la persuasion, un pouvoir sensé ne plus descendre d'en haut, n'étant plus la propriété d'une instance précise et prenant la forme d'une « négociation » multiforme et continue ».

Ils développent leurs propos, en déclarant : « La communication est une dimension centrale de la gouvernance ; communication interne qui contribue à « fluidifier » le fonctionnement de l'organisation ; communication externe qui garantit une articulation optimale avec l'environnement ; communication institutionnelle qui affirme l'identité de l'organisation. La gouvernance promeut un processus de négociation générale et permanente. Les problèmes appellent des « processus ». L'important est autant la fin, connue (...), que le cheminement. Celui-ci noue des échanges, met à plat des malentendus, accouche pas à pas d'une vision commune. Ces processus (...) fusionnent le technique et le « politique » (...). Ainsi, découvriront-ils que ce qui les unit est plus important que ce qui les sépare, l'essentiel étant ce qu'on fait ensemble... » P. MOREAU DEFARGES.

Pour synthétiser, il me semble opportun de présenter le tableau de cet auteur, expliquant le passage « Du gouvernement à la gouvernance » :

	Gouvernement	Gouvernance
Champ	Affaires publiques	Affaires collectives
Monde	Rareté	Abondance
Horizon	Guerre	Paix
Esprit	Vertical Hiérarchique	Horizontal Démocratique
Décisions	Ordre Instruction	Négociation Processus
Finalités	Maintien Unité	Créativité Diversité
Policier	État	Autorités indépendantes État, ultime recours

Pour Y. CANNAC et M. GODET : « La gouvernance, c'est une relation de pouvoir. Il y a un lien étroit entre, l'efficacité de la direction d'une organisation quelconque, privée ou publique, et la qualité de la gouvernance, c'est-à-dire les règles d'organisation et de contrôle de cette direction ».

Difficile, compte tenu de ces éléments, de ne pas s'arrêter sur la notion de pouvoir (et son corollaire), celui d'autorité. Il semble, en effet, qu'appréhender la notion de gouvernance, c'est avant tout mieux comprendre comment le pouvoir est vécu, porté, partagé et contrôlé au sein d'une organisation.

2.3.2 Penser les délégations : vers une lecture partagée de l'exercice du pouvoir

Max Weber¹⁷ distingue pouvoir et autorité :

- Pouvoir : « aptitude à forcer l'obéissance » ;
- Autorité : « aptitude à faire observer volontairement des ordres ».

Pour cet auteur, il existe 3 types de pouvoir, qu'il associe à la notion de domination :

- Le pouvoir traditionnel : Fondé sur la croyance (irrationnelle) en la sainteté des traditions. C'est un pouvoir qui légitime ceux qui sont appelés au pouvoir en fonction de traditions et de coutumes (autorité = statut social hérité). Il s'agit d'une sorte de relation de vassalité, où l'on obéit à une personne dont la légitimité repose sur une filiation et non sur une compétence (principes associés de respect, dignité, obéissance, arbitraire) ;
- Le pouvoir légal : Croyance en la valeur de la loi constitutionnelle (l'autorité repose sur la protection juridique formalisée). La figure emblématique est celle du spécialiste, dont la légitimité repose sur un avoir technique dans une organisation de type bureaucratique ;
- Le pouvoir charismatique : En lien avec la valeur personnelle ou les dons exceptionnels du chef (l'autorité est ici instable par construction, la succession étant toujours un problème). La personnalisation du pouvoir y est, prédominante. La figure emblématique est celle du héros guerrier, du prophète, du sauveur qui s'approprie la prospérité.

Cette typologie représente des « types purs extrêmement rares » dont il convient, selon Weber, de combiner car, tout « dominant » a intérêt de combiner avec les « dominés », s'il veut voir son pouvoir perdurer. Car, ceux qui sont en charge d'une organisation doivent apporter concrètement des satisfactions, des résultats au risque d'être remis en cause.

¹⁷ MIRAMON J.-M., 2005, *Le métier de directeur – Technique et fictions*, 3^e édition, Rennes : ENSP, 269 pages.

A) Un pouvoir de nature charismatique

Si l'on met en perspective ces définitions, je peux alors dire que le pouvoir à Génilior est de nature charismatique et, fortement incarné par le Président, qui en est la personnalisation. Cette situation est sans doute liée à l'implication originellement militante et syndicale des administrateurs historiques, dont il fait partie. La situation conflictuelle, associée à une crise menant l'institution à la limite de la dissolution, peu de temps après son élection au mandat de Président, a participé de ce positionnement.

Pour P. LEFÈVRE, le pouvoir est aussi en lien avec la personnalité de celui qui l'incarne. C'est, en effet pour lui, « l'aptitude à faire et à obtenir obéissance ou à contraindre quelqu'un. Plus largement, il concerne les aptitudes et les potentialités à diriger, pouvoir agir et faire usage du pouvoir conféré ».

L'implication importante du Président, au moment où le poste de direction est resté vacant (pendant près de deux ans), et son expérience professionnelle en tant que dirigeant d'entreprises d'autre part, lui a permis d'acquérir une légitimité et, a fait de lui un « capitaine » apte à tenir la barre pendant la tempête. D'une certaine façon, la situation de crise a créé (ou consolidé) son identité et, l'y a peut-être enfermée.

Weber propose alors de légitimer les gouvernants, à l'aune de l'éthique. Une éthique de conviction d'abord, qui affirme les valeurs dans l'action sans pour autant se préoccuper des conséquences et, une éthique de responsabilité, qui va s'interroger sur les moyens, la finalité et les conséquences de l'action.

Il s'agit donc d'un côté, d'affirmer des valeurs, des principes, et de l'autre, de prendre en compte le principe de réalité. Entre les deux, les directions doivent chercher un ajustement. Le rôle du directeur est, à ce titre, un élément central de mise en lien et de recherche de cohérence.

Pour J.-M MIRAMON, l'autorité est au pouvoir ce que le rôle est à la fonction. L'autorité est plastique, informelle, liée à la personne. Le pouvoir est, quant à lui, formellement fixé dans le cadre d'une délégation. En parallèle donc, le rôle, c'est l'agi de l'individu. La fonction, elle, est de nature symbolique et est définie de façon formelle (dans une fiche de poste par exemple). L'autorité est donc, dans l'ordre de la négociation et de la démocratie. Il est en effet nécessaire, que la participation de chacun soit effective pour qu'elle s'exerce. C'est ce qui la différencie du pouvoir, qui, par nature, impose sans demander l'avis, ni le consentement d'autrui.

Autorité et pouvoir fonctionnent donc :

- En opposition : car risque de l'annulation de l'un par rapport à l'autre ;
- En complémentarité : car c'est l'autorité qui donne vie et, est l'expression du formalisme du pouvoir.

Les différentes causes de dysfonctionnement entre autorité et pouvoir sont principalement les suivantes :

- Celui qui délègue le pouvoir n'a ni projet, ni stratégie ;
- Inexistence d'instances où celui qui a délégué peut rendre des comptes.

B) Une nécessaire formalisation des délégations

À Génilor, aucune délégation claire, formalisée, n'existe entre le Président et la direction. De plus, outre la gestion de la crise et la consolidation économique de l'établissement (dans une perspective d'apurement de la dette accumulée), aucune stratégie claire n'a pu être dégagée. Aucune évaluation précise d'atteinte des objectifs n'a donc pu être établie (outre celle en matière financière).

Pour B. de Jouvenel, les trois propriétés du pouvoir sont la force, la légitimité et la bienfaisance. Or, elles n'ont pas d'existence en soi. Elles n'en prennent que dans les esprits humains. Ce qui existe, c'est la croyance humaine dans la légitimité du pouvoir, c'est l'espoir dans sa bienfaisance, c'est le sentiment qu'on a de sa force. Le pouvoir n'a donc de caractère légitime, que par sa conformité avec ce que les hommes estiment le mode légitime du pouvoir. Or, à cette croyance humaine, il faut des ressorts : la compétence et la motivation. L'édifice symbolique du pouvoir est donc bâti comme une fiction ; elle procède d'une nomination.

À Génilor, la légitimité du pouvoir a été acquise face à la résolution d'une situation de crise. Les événements récents et, la posture que je qualifie de guerrière - car fondée sur l'affrontement et la culpabilisation - de l'instance incarnant le pouvoir associatif est venue à nouveau déstabiliser le système. Les délégations auprès de la direction n'étant pas clarifiées, une rupture symbolique s'est opérée, créant un décalage entre le CA et l'équipe professionnelle.

P. LEFÈVRE déclare : « le pouvoir se construit dans une relation d'échange qui est aussi un rapport de force déséquilibré ou cependant, le plus faible n'est jamais totalement démuné. Pour déchiffrer et comprendre ces relations, le recours à des grandes théories générales comme celles de la motivation ou des besoins ne sont pas adaptées, *a contrario*, il convient de regarder concrètement à partir d'une analyse empirique, comment

les acteurs, les groupes d'acteurs mettent en place des stratégies. La stratégie d'acteur, est une action en situation, qui va permettre de maintenir une position, ou d'améliorer une situation à partir d'opportunités. Il faut entendre ici la stratégie, non pas comme un projet délibéré, comme un objectif, mais comme un raisonnement, qui se révélera après coup.»

L'auteur, faisant référence aux travaux de M. CROZIER et E. FRIEDBERG (dans « L'acteur et le système »), déclare : « toute structure d'action collective se constitue autour du pouvoir, qui n'est pas univoque car s'établit dans une relation. Or, tous les acteurs en sont pourvus et, sont libres dans un cadre qui les contraint. C'est pour cela, qu'ils mettent en œuvre des stratégies. Les règles informelles sont aussi importantes que les règles formelles. Ce sont elles, qui établissent des contraintes et des zones d'incertitude. C'est la maîtrise de ces zones d'incertitude, qui donnent des marges de manœuvre. Toute organisation est un construit humain, structuré par des jeux qui concilient liberté et contrainte.»

Penser la question du pouvoir (et de la gouvernance), c'est donc interroger l'illusion de toute puissance éventuelle des acteurs qui, si non rattaché à une organisation qui l'autorise et le limite, en fait un électron libre. Je reprends donc les propos de P. LEFÈVRE : « Les organisations doivent être régulées par des pouvoirs formels, que l'on définit de manière explicite. Le pouvoir, que l'on pourrait qualifier de légitime, c'est celui qui nous est conféré, et qui ne provient pas de la violence ou de la force. Il se doit d'être l'exercice d'une mission à remplir, dont on s'acquitte le mieux possible. L'organisation a la responsabilité de réguler les relations humaines.»

« C'est pourquoi, la clarification du management et, de ce qui le soutient en termes de valeurs, d'éthique et de modalités semble indispensable. Le travail de management consiste alors, à définir les lieux et places, les fonctions et rôles, les responsabilités et délégations, et à équilibrer le mieux possible l'impact de la ligne hiérarchique. Elle signifie l'importance accordée aux positions et aux places occupées formellement par chacun dans l'organisation. Il y aura alors une réflexion à porter, sur l'organisation des délégations et des relations hiérarchiques fonctionnelles.»

Or, pour modéliser un mode d'organisation explicite, il semble nécessaire et préalable de penser son projet et sa forme d'organisation. Cela aura forcément un impact sur le type de management et donc sur les modes de gouvernance. Selon P. LEFÈVRE, plusieurs types d'organisation sont le plus souvent formalisées :

- L'organisation charismatique: processus historique, charisme de l'acteur, pérennité de l'œuvre, mythes et traditions. Elle renvoie à un style de management traditionnel.

- L'organisation rationnelle : lois et règles, délégation et décision, contrôle des procédures, structures fonctionnelles. Elle renvoie à un style de management normalisant ;
- L'organisation projet : prospective et prévision, projets et management de projets, projet professionnel, groupes projets. Elle renvoie à un management de l'innovation ;
- L'organisation réseau : environnement, observation sociale, partenariat territoire, réseaux de compétences. Elle renvoie à un management de la communication ;
- L'organisation apprenante : apprentissage, compétence collective, échanges de savoir, formation et tutorat. Elle renvoie à un management de la coopération.

Dans la situation actuelle de Génilor, il me semble que nous nous situons dans une organisation vécue par l'instance politique comme une organisation charismatique, face à une tentative non explicitement formalisée actuellement, d'une organisation de projet, visant une organisation réseau.

Penser le passage d'une culture de nature militante - pensée légitime du fait de ses intentions politiques « bienfaitantes » - à une culture professionnelle, stratégique, objectivable et évaluable, me semble indispensable. C'est à travers cette mise en tension que, l'organisation pourra envisager la sortie d'un cycle de crise institutionnelle, et trouver les formes de son adaptation aux nouveaux besoins actuels et à venir.

Pour que ce préalable existe, je reprendrai l'expression de Michel Monbeig¹⁸ selon laquelle « croire peut empêcher de faire ; pour faire, il faut savoir que croire ne suffit plus ».

Par ailleurs, et consécutivement à l'analyse du partenariat institutionnel de l'association et, pour pouvoir réfléchir au mode d'organisation à l'œuvre et en devenir, il me semble à présent, indispensable, de réfléchir à la notion de développement social territorial. En effet, compte tenu du champ d'intervention de Génilor (jeunesse et habitat), de sa volonté de reconnaître la capacité de tout individu (et tout particulièrement des jeunes en processus d'autonomisation) d'être acteur des projets qui le concernent, cette notion me semble centrale. C'est pourquoi je l'aborderai dans ce dernier paragraphe.

2.4 Le développement social territorialisé : une mise en mouvement des acteurs

« Mutualisation, transversalité, coordination et dynamique d'acteurs sont les maîtres mots de cette tendance présentée comme la valeur montante. Le Développement Social Territorial (DST) annonce des rapports sociaux d'une autre nature, appelle au

¹⁸ MONBEIG M., septembre 2008, « Participation des usagers à l'évaluation : sortir de l'incantation », *Actualités Sociales Hebdomadaires*, n°2572, pp.13-14.

changement des pratiques professionnelles, mobilise des compétences nouvelles et réclame des outils et des savoir-faire spécifiques. » : Telles sont les premières déclarations de J.-F BERNOUX dans son ouvrage « Mettre en œuvre le développement social territorial »¹⁹

Afin de mieux comprendre les tenants et aboutissant de cette démarche, je vais tenter de comprendre la logique à l'œuvre en la matière. J'opèrerai ensuite un zoom particulier sur le processus de négociation et d'implication des habitants nécessaires à cette démarche.

2.4.1 La logique à l'œuvre dans le développement social territorial

A) Définition

La décentralisation, initiée dans les années 80 et, qui a connu sa deuxième vague tout récemment, célèbre la proximité et les politiques sociales transversales. Elle incite au décloisonnement et, à la complémentarité des acteurs. Le travail social individuel et ses déclinaisons assistancielles, sont donc censés s'effacer au profit du développement.

Le développement social territorial (DST) peut donc se définir comme « la proposition d'un changement des conditions de production de la société par le changement du rapport des personnes avec leur environnement social, institutionnel et politique. » (J.-F BERNOUX). Le DST propose une nouvelle vision de l'action sociale et se distingue par quatre approches caractéristiques :

- Une approche sociale globale, qui reconnaît la valeur des interactions dans le *faire société* ;
- Une approche multi acteurs transversale de mutualisation de connaissance des besoins, de compréhension des causes des problèmes, d'élaboration concertée des actions et, de mobilisation des moyens ;
- Une approche participative, partant d'un postulat éthique reconnaissant à chaque individu la capacité de dire la réalité et, se disant, d'être acteur de son devenir ;
- Une approche dynamique, dans laquelle le territoire devient une ressource de la production concertée de projets.

Or, la pratique du projet, même si elle se fonde sur une perspective, ne peut garantir à l'avance, à elle seule, sa forme finalisée. Elle suppose en effet, la prise en compte par chacun des acteurs, des limites de son propre rôle. Ainsi, du diagnostic

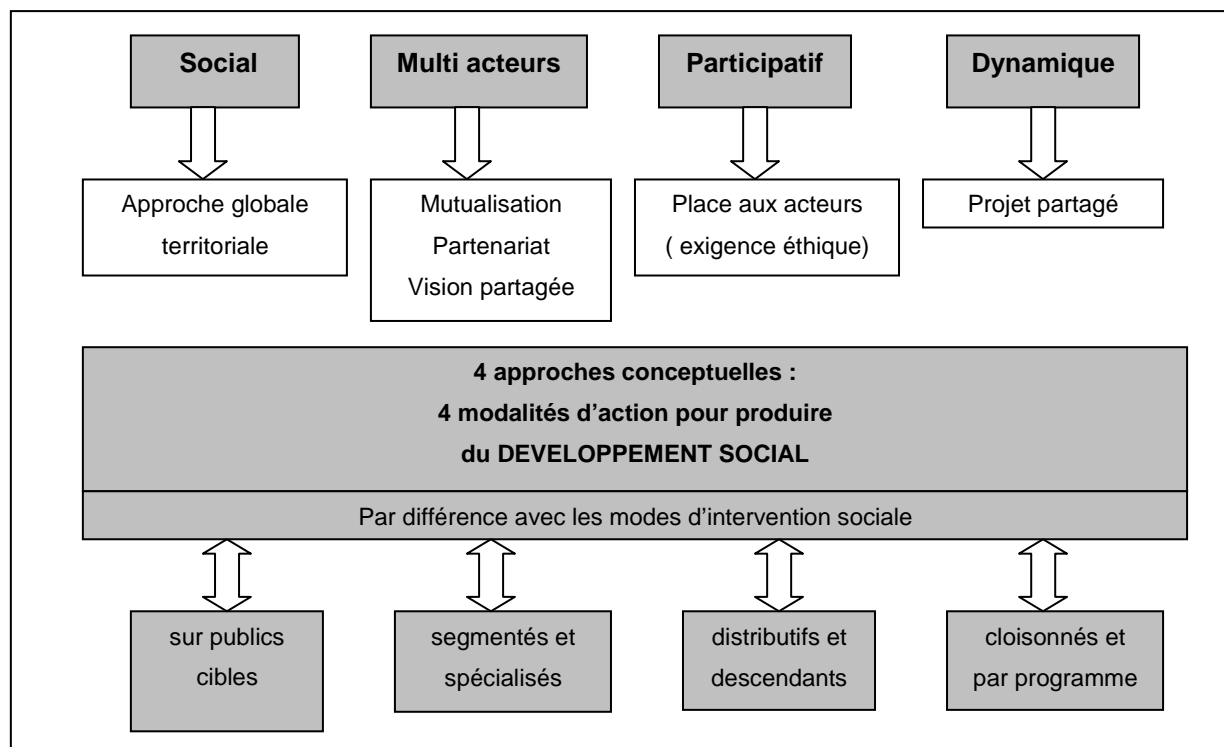
¹⁹ BERNOUX J.-F, 2005, *Mettre en œuvre le développement social territorial – Méthodologie, outils, pratiques*, 2^e édition, Paris : Dunod, 201 pages.

partagé, à la négociation des objectifs, en passant par la définition des stratégies, l'action est soumise à des paliers de configuration. En outre, sa mise en œuvre, demande des prés requis, dont la première est la reconnaissance de chacun des protagonistes impliqués dans la démarche, de sa qualité d'acteur. Acteur, qui par ailleurs, doit avoir défini son positionnement stratégique et être en mesure de valoriser, en interne de son organisation, ses compétences en matière d'observation sociale.

La richesse interne d'analyse des besoins doit donc présider à cette démarche de collaboration et de co-construction territoriale. Il s'agit de mettre en œuvre, en amont des dispositifs permettant à chaque professionnel dans sa pratique, d'enregistrer et de formaliser les informations sociales dont il dispose. C'est un gage de reconnaissance de l'expertise de l'institution et, une donnée précieuse pour la connaissance partagée de l'environnement et des enjeux en cours.

Génitor, pour devenir acteur légitime du territoire, doit donc se doter, en amont, de cette capacité. S'imposera pour cela, sa nécessaire connaissance du jeu des acteurs et, la définition d'une stratégie claire, basée sur la définition explicite de ses missions et perspectives d'évolution.

La dynamique d'acteurs a pour ambition de transformer l'intervention sur le territoire, en innovation, produite par le territoire. Le schéma ci-dessous, inspiré de la proposition de J.-F BERNOUX, en est une bonne illustration :



Mais, le développement social territorial ne doit pas être une « manipulation » destinée à territorialiser une réponse institutionnelle préfabriquée, ou à sauvegarder des systèmes et des prérogatives déjà en place. » Pour cela, il est nécessaire de bien appréhender ses limites, et les freins qui peuvent être à l'œuvre dans ce changement de positionnement.

B) Les freins et les préalables du développement social territorial

Le DST court le risque d'être perçu comme l'ultime réponse à des problématiques sociales, que la logique d'intervention sociale, basée notamment sur l'accompagnement individuel, n'aurait pas résolue. On passerait alors du « tout individuel, au tout territorial ». Me basant sur l'analyse de l'auteur, je pense en effet, que cette opposition n'a pas de sens et recouvre un risque de décrochage avec les réalités sociales, issues de l'analyse des situations des acteurs concernés.

En effet, comme J.-BERNOUX l'écrit : « à trop vouloir faire « territorial », il est facile d'oublier, qu'un territoire est composé d'identités individuelles, de groupes sociaux singuliers, de communautés, de cultures, de pratiques sociales, qu'il ne suffit pas de placer sous le chapeau d'un projet global collectif pour créer du développement. Surtout (...) quand le territoire se réduit à n'être d'un espace de relégation, pour des populations entières dont le seul point commun est l'absence : de ressources, d'identité, de reconnaissance, de perspectives et de choix. »

Il est donc nécessaire que la population, ses aspirations, son vécu soit pris en compte et devienne partie prenante de la démarche. Ainsi, le développement « ne peut pas être, pour les travailleurs sociaux, synonyme de désertion de la relation individuelle, de la médiation, de l'étayage des identités, de l'assistance, de l'aide, de la promotion et de l'émancipation moyennant un travail de proximité « individualisé » qui reconnaît aux personnes leur existence propre et un rythme de temps à respecter. L'approche globale et territoriale, ne peut donc faire l'économie d'une approche sociale, individuelle et collective de grande qualité. » J.-F BERNOUX.

Le parallèle pourra sembler curieux, mais ce postulat est transférable à la mise en œuvre de toute démarche de développement de projet collectif et, fait partie des savoir-faire en place au sein de l'organisation Génilor. En effet, c'est bien à partir de l'analyse des besoins de chacun des jeunes reçus et logés, au sein de l'établissement que, s'initient avec et, pour les jeunes eux-mêmes, des démarches de projet collectif.

L'analyse de besoins est bien sûr, issue d'une compétence professionnelle à même de mettre à distance les demandes (apparemment commune à tous les jeunes en matière de logement), pour les qualifier et les valoriser. Mais, c'est bien, à partir des potentialités repérées et de la prise en compte des envies (clairement explicites ou sous-jacentes) que l'incitation aux initiatives collectives est développée. De la création d'une épicerie solidaire en interne - co-gérée par les jeunes eux-mêmes -, à l'élaboration d'un projet de solidarité internationale - nécessitant recherche de financements, communication, organisation, travail sur les représentations (du riche et du pauvre, du « développé » et du « sous-développé », de celui qui a, à celui qui n'a pas) - c'est la reconnaissance d'un savoir et d'un savoir-faire individuel et collectif qui est à l'œuvre.

C'est cette démarche, qui permet de garantir l'atteinte d'objectif en lien avec l'autonomisation et l'émancipation de jeunes en processus d'apprentissage. S'inscrire dans un processus de développement social territorialisé, c'est donc, maintenir ce postulat et garder en ligne de mire le sens de l'action, ces finalités. Il faut rester vigilant afin de ne pas prendre les moyens pour des fins et, bien mesurer les éventuels écarts entre les compétences disponibles et les compétences requises.

Ainsi, selon J.-F BERNOUX, se positionner comme un acteur du développement social territorial nécessite, au préalable, de « clarifier ses finalités, afficher une posture politique de tiers acteur, définir sa stratégie d'inscription territoriale, participer (ou mettre en œuvre) des diagnostics partagés, animer des projets concertés de développement, initier l'évaluation participative du changement social ».

Pour Génilor, cela nécessite le passage d'une logique de mission, à une logique de projet, dans laquelle l'institution est consciente de la limite de son propre rôle et du fait que chacun des acteurs en présence, est détenteur d'une partie de la connaissance du territoire. L'institution doit être consciente qu'elle est un acteur social effectivement en prise directe avec les problématiques locales.

Elle doit pour cela, « définir son projet stratégique et, rendre lisible sa ligne d'action, compte tenu de sa vocation, de ses valeurs et de sa lecture des réalités sociales locales. » Cela nécessite « une mise en tension de l'interne avec la réalité externe. » J.-F BERNOUX.

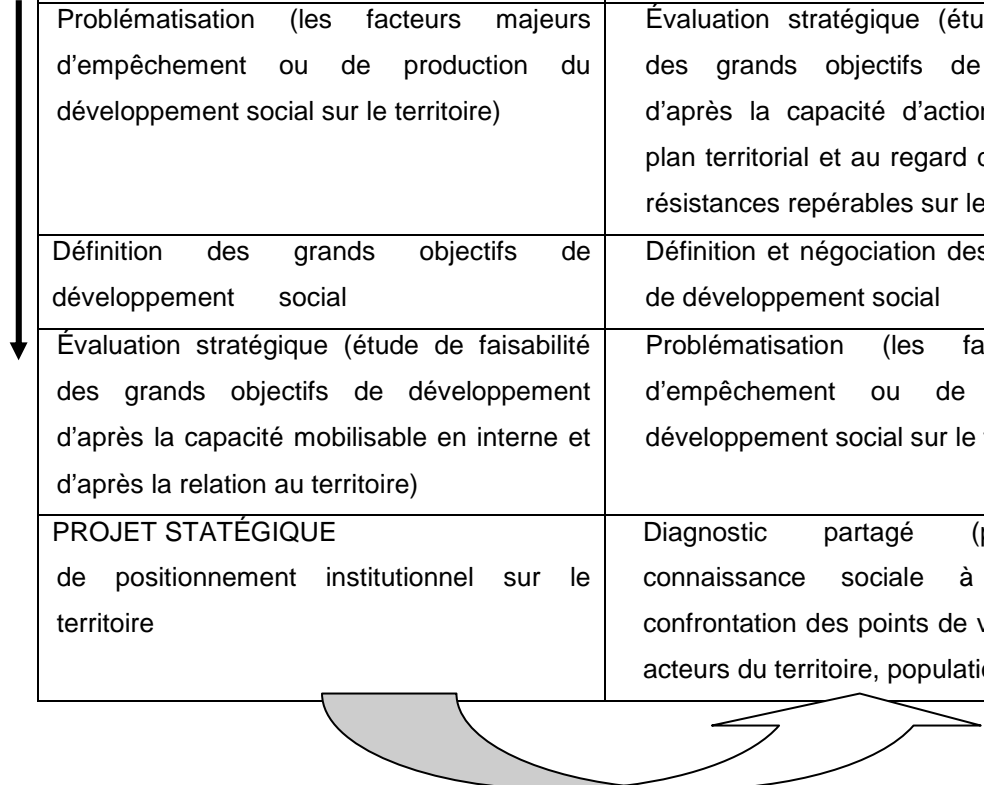
L'auteur prolonge et précise : « L'inscription d'une institution dans ce processus se réalise par :

- La mesure du contexte territorial (caractéristiques, besoins, potentialités) ;
- L'appréciation de la partition que l'acteur institutionnel peut jouer dans la dynamique de développement du territoire ;

- L'élaboration d'une stratégie de positionnement dans le système des acteurs locaux, au regard de son propre projet politique, de ses moyens internes mobilisables, et du rythme – à respecter – des territoires à produire du développement ».

L'implication dans ce processus nécessite le passage de ce que l'auteur appelle « l'atelier » (en interne) au « chantier » (sur le territoire) et qu'il illustre à travers ce tableau²⁰ :

À l'atelier	Sur le chantier
Contextualisation (restitution de la connaissance sociale engrangée par les professionnels : caractéristiques du territoire, besoins sociaux, potentialités et ressources)	PROJET DE DEVELOPPEMENT SOCIAL TERRITORIAL
Problématisation (les facteurs majeurs d'empêchement ou de production du développement social sur le territoire)	Évaluation stratégique (étude de faisabilité des grands objectifs de développement d'après la capacité d'action mobilisable au plan territorial et au regard des adhésions ou résistances repérables sur le territoire)
Définition des grands objectifs de développement social	Définition et négociation des grands objectifs de développement social
Évaluation stratégique (étude de faisabilité des grands objectifs de développement d'après la capacité mobilisable en interne et d'après la relation au territoire)	Problématisation (les facteurs majeurs d'empêchement ou de production du développement social sur le territoire)
PROJET STATÉGIQUE de positionnement institutionnel sur le territoire	Diagnostic partagé (production de connaissance sociale à partir de la confrontation des points de vue des différents acteurs du territoire, population comprise)



En outre, cela nécessite pour l'association de définir son territoire de projet ou peut-être ses territoires de projets. Cela implique également, « d'identifier les angles les plus pertinents pour entreprendre les actions de changement, hors des tentations qui se résument à traiter les problèmes plutôt qu'à agir sur ce qui fait problème ». J.-F BERNOUX.

²⁰ BERNOUX J.-F, 2005, *Mettre en œuvre le développement social territorial – Méthodologie, outils, pratiques*, 2^e édition, Paris : Dunod, page 54.

2.4.2 Participation et négociation : éléments d'animation du processus de développement social

A) Accompagner et valoriser la participation : un savoir faire à valoriser

J.-F BERNOUX précise : « la participation est incontournable, dans un processus de développement social territorial. Elle prend appui sur l'exigence éthique de la place reconnue aux acteurs. Trop souvent cantonnée aux seuls niveaux de la consultation ou de la concertation, la participation, pour être véritablement le moyen du développement, doit se concrétiser dans la codécision. Pour avoir la garantie d'une participation authentique, on sera attentif à la largeur et à la profondeur de la participation. »

Ainsi, en tant qu'acteur se prévalant des valeurs de l'éducation populaire, nous mettons dans une perspective où, nous reconnaissons la capacité de tout individu à être *proposant* parce que *disant*. Ce fonctionnement est à l'œuvre dans le cadre des instances de représentations des résidents : C.V.S, Conseil de résidents et Conseil d'Administration (dans lequel deux membres du C.V.S ont chacun une voix délibérative).

Notre pratique prend en compte le fait que chacun des résidents, parce qu'il vit dans l'établissement, a une compétence liée à l'usage des services proposés. Il est donc en mesure de pouvoir l'évaluer et, faire des propositions à même de l'améliorer. En outre, plusieurs services sont directement co-gérés et permettent, à la fois de mettre les jeunes impliqués en situation de responsabilité, mais également de partager avec eux l'analyse de la pertinence de ce service.

La co-élaboration de l'enquête de satisfaction est également un outil de construction et d'évaluation commune, propice à la reconnaissance de leurs capacités à être proposant. Enfin, la négociation annuelle du règlement de fonctionnement permet de penser, de poser et d'évaluer les modalités du vivre ensemble et s'avère un outil intéressant d'appropriation des règles de vie en collectivité et de co-construction, ayant en ligne de mire l'intérêt général.

Cela ne demeure pas moins une pratique difficile à mettre en œuvre. En effet, dans une perspective d'inscription dans le champ du développement social territorial, se pose alors la question :

- De la durée de présence des jeunes dans l'établissement (7 mois en moyenne) ;
- De leur sentiment d'être « habitant » du territoire (d'autant qu'ils ne sont pas reconnus comme tels par la commune par exemple) et ;

- De leur capacité réelle à saisir les enjeux liés à une problématique sociale à l'échelle d'un territoire.

Pour autant, il me semble nécessaire, de penser le recueil de la parole de ces jeunes, acteurs, vivant sur le territoire. Il nous appartient donc de penser l'animation de leur parole et de la structurer, afin qu'ils puissent témoigner de leurs situations et de leurs perceptions d'un certain nombre de réalités sociales, spécifiques au territoire, au-delà de l'établissement dans lequel ils vivent.

Cette démarche permettra ainsi à l'institution, de caractériser leurs points de vue, de pouvoir en témoigner et ou de faire en sorte, qu'ils puissent en témoigner directement à l'occasion de démarche de projets locaux auxquels nous veillerons à ce qu'ils soient associés ou informés.

Mais, penser cette implication, c'est aussi s'interroger sur les leviers permettant l'émergence de projets sur le territoire. C'est réfléchir aux modalités de la négociation propre à ce type de démarche. C'est être conscient des points d'ancrage mobilisables.

B) Les points d'ancrage de la négociation

Selon J.-F BERNOUX, l'intention ou l'aspiration au développement gagne à être soutenu par de multiples points d'ancrage. Parmi ces déclinaisons, je retiendrai ceux qui me paraissent les principaux, au vue de la situation et du positionnement de Génilor dans le contexte local.

a) *L'existence de déclencheurs relais*

Il s'agit, soit des événements (manifestation de mécontentement par exemple), soit des opérateurs repérés et mobilisables du fait de leur positionnement en matière d'énonciation de besoins sur le territoire (idéalement issu des habitants eux-mêmes).

Concernant Génilor, compte tenu de son implication dans le réseau régional (U.R.HA.J Aquitaine) et girondin (déclinaison départementale), du contexte local (à l'échelle de l'agglomération bordelaise), des tensions sur le marché du logement et des difficultés d'insertion auxquelles sont confrontés tout particulièrement les jeunes, une opportunité semble apparaître pour que l'institution se positionne comme un opérateur pertinent. La formalisation du recueil de la parole des jeunes semble, de ce point de vue, un levier important et premier.

b) Le pouvoir légitime des acteurs et la tentative de décloisonnement

Dans la logique de DST, il est primordial que soit créé un espace de rencontre et d'échange dans lequel s'élabore la mutualisation des compétences issues des « détenteurs du pouvoir » et des « autres acteurs ». Il convient pour cela de faire évoluer les représentations (et les répartitions) du pouvoir.

Un certain nombre de démarches de construction collective existent déjà sur le territoire de l'agglomération bordelaise, même si tous les acteurs (au sens du « vrai » DST) ne sont pas impliqués. L'enjeu résiderait donc pour l'institution que je dirige d'y être présente afin de faire entendre sa vision des réalités sociales. Force est de constater que, pour l'instant, cette représentation est insuffisante et ne permet pas, en interne de faire évoluer les représentations.

Pour cela, les acteurs « traditionnels », « les détenteurs du pouvoir », doivent être conduits à accepter également que l'initiative « d'autres acteurs », comme Génilor, soit une opportunité d'élargissement des points de vue. Des efforts de conceptualisation des enjeux mais aussi de communication devront donc être envisagés en ce sens par l'association ou, par le groupement auquel elle appartient et participe. La posture de partenaire qu'elle afficherait alors, à même de participer à la mutualisation des savoirs et des moyens, y participerait sans doute.

c) La reconnaissance de la parole des usagers, acteurs sur un territoire

Appréhendée comme le support des identités individuelles et collectives mais aussi comme facteur du lien social, la parole des usagers (et des jeunes qui s'adressent à l'association) devrait être valorisée et portée à la connaissance des autres acteurs.

Pour cela, elle devra au préalable, être entendue et prise en compte en interne, comme une inscription dans un processus, un levier mobilisable de changement. C'est déjà à l'œuvre, comme évoqué précédemment, sans doute est-il nécessaire de le porter à un autre niveau.

Conclusion de la deuxième partie

À travers l'analyse théorique, nous avons pu constater que le processus d'appropriation du lieu de vie participe à l'autonomisation et à la socialisation de tout individu et a fortiori des jeunes adultes. Le logement est donc investi de manière variable, en fonction des situations, des statuts et des représentations de chacun. Les logements proposés, doivent donc être pensés, comme une offre de service spécifique, participant de la mission générale de l'association, véritable levier d'action.

Par ailleurs, le fonctionnement associatif, que l'on pourrait qualifier de militant et à la structure charismatique, n'est plus opérant. Les délégations n'étant pas clarifiées, et « l'espace éthico politique²¹ » mal défini, l'utilité sociale de l'association semble floue.

Le projet reste un élément fédérateur et mobilisateur. Il donne du sens, le sens commun, pour exercer les missions auprès des usagers. Il est également porteur de changement et donc, d'anticipation et d'adaptation. Par l'analyse qu'il permet des situations, des pratiques et des représentations qui sont à l'œuvre, il permettra d'envisager les contours de l'adaptation de l'offre aux besoins émergents.

Enfin, s'inscrire dans une logique associative de transformation sociale et d'approche globale des situations de jeunesse²², passe par l'inscription dans une démarche locale de développement social territorial. Cette implication permet de se construire et de se présenter comme un acteur produisant de l'expertise sociale dans laquelle les usagers ont leur place. Cela participe également de la co-construction de représentation et donc de la mise en veille nécessaire à l'anticipation de nouveaux besoins sur le territoire et, par conséquent, à la meilleure adaptation de l'offre.

Le plan d'action proposé s'articulera donc autour de ces points d'ancrage et permettra d'envisager une adaptation de l'offre aux nouveaux besoins émergents en matière de logement et d'habitat.

²¹ BATIFOULIER F., NOOBLE F., 2005, *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Paris : Dunod, p.102.

²² Charte de l'UNHAJ-1996 (joint en annexe)

3 ADAPTER LE SERVICE AUX NOUVEAUX BESOINS PAR LA REDÉFINITION DU PROJET, DES MODALITÉS DE GOUVERNANCE ET D'IMPLICATION TERRITORIALE

Au regard, du diagnostic et des éclairages théoriques, j'envisage de clarifier le projet associatif et de concevoir le projet d'établissement en l'axant sur une meilleure analyse des nouveaux besoins. De plus, et afin de légitimer Génilor, acteur reconnu pour son expertise sociale en matière de jeunesse et d'habitat, j'envisage une nouvelle implication dans le champ du développement social territorial. Pour parvenir à ce nouveau positionnement, il me semble opportun de :

- Mobiliser les administrateurs autour de la définition d'un projet stratégique clarifié, ancré sur le territoire, par la réécriture d'un projet associatif où les modalités de gouvernance et de portage politique sont clarifiées ;
- Impliquer l'équipe professionnelle, en leur permettant de s'approprier le positionnement institutionnel et, d'être en mesure de valoriser leur capacité d'expertise par la rédaction d'un projet d'établissement ;
- Se positionner comme un acteur du territoire légitime, à même, par sa capacité d'expertise professionnelle, sa connaissance des enjeux locaux et la clarification de son positionnement stratégique, de participer à (ou d'initier) l'élaboration de projets en lien avec son champ d'action.

3.1 La clarification d'un positionnement institutionnel vers un projet partagé

Les expériences institutionnelles passées ont mis en exergue qu'un certain « décrochage » existait entre l'équipe professionnelle et l'instance politique, puis entre l'institution et, les autres acteurs du territoire. L'enjeu du repositionnement du service de l'établissement, réside donc par la définition, en amont, d'une intention politique claire, porteuse d'une stratégie identifiée et délimitée. Le projet associatif ainsi clarifié, servira de socle, permettant de mobiliser les professionnels et d'envisager une reconnaissance d'expertise et de co-construction de projet sur le territoire par les autres acteurs.

3.1.1 Le directeur : initiateur, acteur et mobilisateur de la démarche de refondation associative

Le directeur est au cœur de la dimension stratégique. Il a donc pour responsabilité, d'impulser une dynamique participative auprès des acteurs et notamment des administrateurs. Il me semble, en effet, que c'est une condition essentielle à l'appropriation des enjeux et, à la démarche de changement.

Quand il s'agit de mobiliser les administrateurs et de questionner les militants sur le sens et les contours de la mission, il importe donc de repartir sur les fondements de leur implication bénévole.

La démarche envisagée ici s'inscrit dans un contexte particulier : celui du départ annoncé du Président en poste, sans que les modalités effectives de cette décision n'aient été posées. Il importe donc, de pouvoir convaincre le Président, en amont, de la nécessité de ce travail. En effet, il permettra : de valoriser l'action entreprise depuis des années, d'impliquer de manière plus large les autres administrateurs afin d'envisager collectivement le passage de relais et de poser la stratégie de renouvellement des instances.

Il s'agit ici, de caler une dynamique d'implication, basée sur la responsabilité individuelle et collective. L'enjeu : que les administrateurs occupent leur place éthico politique à la bonne hauteur.

A) Démarrage de la démarche et mobilisation des partenaires

a) *Validation de la démarche par le Conseil d'Administration*

Le démarrage d'une telle démarche, nécessite, bien sûr, une validation formelle par l'instance politique. Après en avoir présenté les tenants et les aboutissants au Président et aux membres du bureau, et obtenu leur accord, c'est donc à l'occasion d'un Conseil d'Administration (CA), que je présenterai cette intention.

Il s'agira pour moi, et du fait du soutien effectif du bureau, d'en présenter les enjeux. Cela prendra la forme d'une analyse globale des problématiques à l'œuvre en matière d'adaptation de l'offre aux nouveaux besoins repérés et la présentation de l'enjeu lié au départ annoncé du Président à court terme. Il s'agira également pour moi, de présenter le contenu de la démarche, son cadrage dans le temps, ses modalités de mise en œuvre tant technique que financière.

Il s'agira surtout, de faire valider l'objectif général de l'action : la rédaction d'un projet associatif porteur d'une stratégie claire et identifiable, dans une perspective d'implication dans le champ du développement social local, à l'échelle du territoire de l'agglomération.

b) *Mobilisation des acteurs et des partenaires*

Pour qu'une telle démarche soit porteuse de changement, et initie une implication plus large de l'ensemble des acteurs et des partenaires institutionnels, dans une perspective de pérennisation de l'action, il me semble indispensable de les informer et de les associer à ce travail de clarification et de prospective.

C'est pourquoi, dans un souci de transparence et de mobilisation, je proposerai la création d'un comité de pilotage, ainsi que d'un groupe projet. Par ailleurs, et afin de bénéficier d'un apport méthodologique extérieur, je proposerai au CA de faire appel à un cabinet externe pour animer ce travail d'élaboration collective. La démarche que je propose, prendra alors la forme suivante :

➤ Création d'un comité de pilotage pour valider et accompagner la démarche. Il regroupera :

- Les membres du Conseil d'Administration ;
- La direction ;
- Le délégué du personnel ;
- L'U.R.HA.J Aquitaine et l'U.N.HA.J²³ ;
- Les financeurs institutionnels : le Conseil Général, la CAF, la Direction Départementale d'Action Sanitaire et Sociale de Gironde ;
- Les partenaires institutionnels territoriaux : le Conseil Régional d'Aquitaine (porteur d'une nouvelle politique en lien avec le logement des jeunes), la Communauté Urbaine de Bordeaux (pilote du Plan Local de l'Habitat), la Direction Départementale de l'Équipement (service habitat), les communes du territoire de proximité (Lormont, Cenon, Floirac) ;
- Le bailleur, propriétaire du bâtiment et principal créancier de l'association au titre du plan de redressement ;
- Les organisations intervenant dans le champ de l'économie des projets : la Caisse d'Épargne (dont nous sommes client), le Dispositif Local d'Accompagnement (dont la mission est l'appui aux associations pour pérenniser les emplois aidés), Aquitaine Active (qui soutient les associations par l'octroi de prêt ou l'apport en fonds associatifs).

➤ Création d'un groupe projet en charge de la définition et de l'élaboration du projet associatif stratégique. Il serait composé :

- Des administrateurs de l'association : membres bénévoles représentant la société civile et, porteurs des valeurs associatives ;
- De la direction : à la fois initiateur, porteur et relais du choix stratégique associatif ;
- De la déléguée régionale de l'U.R.HA.J : garant de la cohérence associative en lien avec les autres adhérents et, pour apport de nouveaux éclairages.

²³ Union Nationale pour l'Habitat des Jeunes et Union Régionale pour l'Habitat des Jeunes : organisations auxquelles adhère l'association Génilor.

c) *La définition du cahier des charges de l'intervenant extérieur*

Dans un souci de portage élargi, dès le début de l'action, je proposerai de réfléchir et de définir le détail du cahier des charges en m'appuyant sur les compétences de l'U.N.HA.J, de l'U.R.HA.J Aquitaine et du D.L.A (financeur potentiel par ailleurs). Ces instances ont en effet, de l'expérience en la matière. Cela garantira donc, la limitation des oublis et des erreurs de positionnement, tout en les impliquant dès le début. Cela permettra en outre, de repérer avec eux, les intervenants déjà connus et évalués positivement sur des missions de ce type, à l'échelle nationale et locale.

Le cahier des charges rédigé, il sera soumis à validation du bureau.

d) *Le calendrier décisionnel prévisionnel*

➤ Septembre 2009 :

- Présentation de l'intention au CA pour validation politique ;
- Élaboration du cahier des charges et, validation de ce dernier par le bureau ;
- En réunion du personnel, animée par la direction, information à ce sujet (en relais du délégué du personnel présent au CA)

➤ Octobre 2009 : Au préalable, et dans un souci de sécurisation du parcours, je prendrai contact avec chacun des partenaires (notamment les financeurs et les collectivités locales). Cela me permettra, d'évaluer leur niveau d'implication (notamment financier) et d'enrichir le contenu de la démarche.

- Comité de Pilotage de démarrage pour information sur la démarche, validation du cahier des charges et du plan de financement ;
- Sur la base du cahier des charges validé en Comité de Pilotage, lancement de l'appel d'offre préalable au choix du prestataire externe ;
- En réunion du personnel, information à ce sujet (en relais du délégué du personnel présent au Comité de Pilotage).

➤ Novembre 2009 :

- Présélection des candidats ayant répondu à l'appel d'offre par le bureau, la direction et avec l'appui de l'U.R.HA.J et U.N.HA.J ;
- Comité de pilotage : audition des candidats retenus et, choix du prestataire avec présentation du calendrier prévisionnel ;
- Point spécifique en réunion du personnel.

➤ Décembre 2009 / Janvier 2010 : Démarrage de la démarche animée par le cabinet externe retenu.

➤ Janvier 2010 / Juin 2010 : Travaux du groupe projet

e) *Les financements mobilisables*

Conformément aux dispositions d'un accord-cadre national signé en 2006 entre l'U.N.HA.J, la Caisse des Dépôts et le Ministère de la Cohésion Sociale, dont l'objet est notamment, le soutien aux associations en difficulté du réseau, j'envisage de mobiliser une partie des fonds dédiés aux démarches de refondation, gérées à l'échelle régionale par l'U.R.HA.J. Aquitaine.

Dans le prolongement de cet accord-cadre, je pense également mobiliser des fonds auprès du Dispositif Local d'Accompagnement (D.L.A) dont l'objet est le soutien aux associations dans une perspective de pérennisation des emplois aidés et de professionnalisation des organisations concernées.

Enfin, et dans un soucis d'implication financière effective des partenaires institutionnels (qu'ils soient déjà financeurs ou pas de Génilor), je projette de les solliciter dans le cadre d'un co-financement.

La répartition envisagée sera de l'ordre d'« un tiers, un tiers, un tiers ». Ces aspects seront bien sûr évalués à l'aune du budget prévisionnel de l'action et, des financements effectifs envisagés et mobilisables. Dans le respect du calendrier d'arbitrage financier des institutionnels, je veillerai à ce que le dépôt des dossiers soit conforme à leurs échéances (dates des commissions permanentes notamment).

B) Démarche partagée, d'appropriation du nouveau projet associatif

a) *Les thématiques à aborder*

Le cabinet externe animera les travaux du groupe projet, sur une période de 6 mois. Le rythme, et les modalités d'animation seront déterminés en partie dans le cahier des charges et en partie, sur la base des propositions du prestataire. Je serai leur interlocutrice principale et, responsable du bon déroulement de la démarche auprès des financeurs et du CA. Les tableaux de bord, nécessaires à l'évaluation du déroulement de la démarche seront affinés, par mes soins, avec le consultant.

Il me semble cependant nécessaire d'envisager les objectifs et les indicateurs d'évaluation à prendre en compte, dès la construction du projet :

➤ Objectif général : Rédiger un projet associatif précisant sa stratégie et son positionnement institutionnel - Indicateurs : rédaction effective de ce document.

- Objectif opérationnel 1 : Mobiliser les administrateurs - Indicateurs : Présence aux réunions, niveau de participation effective aux réunions de travail (prise de parole, nature des interventions), contenu des débats ;
- Objectif opérationnel 2 : Valider et préciser les valeurs qui fondent l'implication des administrateurs. Indicateurs : Mise en avant effective des valeurs, débats ou pas autour des concepts abordés ;
- Objectif opérationnel 3 : Uniformiser le niveau de connaissance sur l'histoire de l'association, sa mission, mais aussi sur les situations de jeunesse et d'habitat avec mise en perspective de la situation locale. Indicateurs : Apports effectifs d'informations à ce sujet, nature des questionnements et des débats ;
- Objectif opérationnel 4 : Clarifier le mode de fonctionnement de l'instance décisionnelle. Indicateurs : débat sur ce thème, projet de modification statutaire ou pas, positionnement effectif ou pas, nature des débats.
- Objectif opérationnel 5 : Préciser les modalités d'exercice des délégations au sein de l'association (articulation Assemblée générale - Conseil d'Administration - Bureau) et entre le Président et la direction. Indicateurs : Rédaction effective de ces délégations et notamment rédaction du Document Unique des Délégations conformément au décret du 19 février 2007. Ce dernier devra préciser la nature et l'étendue des délégations en matière de définition et de mise en œuvre du projet d'établissement, de gestion des ressources humaines, de gestion budgétaire, financière et comptable, et de coordination avec les institutions et intervenants extérieurs.
- Objectif opérationnel 6 : Définir un projet stratégique sur une échéance de 5 ans. Indicateur : Rédaction effective d'un document d'orientation prévisionnel prenant en compte le contexte local et la situation de l'association (organigramme, finances).

Compte tenu de ces objectifs, il me semble donc nécessaire de proposer les thématiques de travail, présentées ci-dessous : (soit a minima 6 séances de travail)

- Valeurs, histoire et missions de l'association, adhérente U.N.HA.J ;
- Analyse territorialisée de l'offre, des besoins en matière de logement des jeunes ;
- Analyse des situations de jeunesse et, de leur évolution depuis une décennie ;
- Analyse de l'économie du projet : études comparées sur les territoires de la structure économique et financière des associations intervenant sur le même champ d'activité ;
- Analyse du fonctionnement associatif : modalités de renouvellement et d'élargissement du CA, réflexion sur les statuts associatifs (mode d'élection, composition de l'Assemblée Générale, délégation de pouvoirs au sein du CA et du bureau) ;
- Positionnement stratégique à moyen terme et champs d'actions prioritaires.

b) *Le calendrier prévisionnel d'information et de validation*

➤ Mars / avril 2010 :

- CA pour validation des premières orientations envisagées par le groupe projet ;
- Réunion du personnel pour information de l'avancée des travaux en relais du délégué du personnel ;
- Comité de pilotage intermédiaire pour information et validation des premières orientations envisagées.

➤ Juin / Juillet 2010 :

- CA pour validation des orientations à présenter en Comité de pilotage et pour validation en Assemblée Générale ;
- Comité de pilotage de présentation et de validation du projet associatif et, des perspectives à court terme (dont la conception du projet d'établissement) ;
- Assemblée générale ordinaire et extraordinaire pour renouvellement du CA, validation des orientations proposées et éventuelles modifications statutaires consécutives.

Parallèlement à la réalisation de cette démarche, il me semble nécessaire, d'envisager des repérages spécifiques, concernant le positionnement institutionnel local et plus spécifiquement vis-à-vis de la perception de Génilor.

3.1.2 Repérage et analyse du jeu institutionnel territorialisé

Afin de consolider le travail du groupe projet, il me semble nécessaire de prévoir des rencontres individuelles avec les partenaires locaux, intervenant dans le champ de la jeunesse, de l'habitat, de l'emploi et de la formation (désignés les « prescripteurs de mobilité »).

A) Rencontres avec les partenaires

L'objectif de ces rencontres sera de mieux comprendre leurs positionnements sur les thématiques abordées pour l'étude, d'affiner la connaissance des enjeux sur le territoire et d'appréhender leur vision du positionnement associatif. Elles permettront également, de signifier l'intention de l'association de se repositionner et de remettre en question son fonctionnement et ses orientations. Elles feront l'objet d'une analyse spécifique par le consultant externe et, viendront alimenter les travaux du groupe.

Cette situation de rencontre individualisée, menée exclusivement par le consultant externe (en lien de coordination avec la direction), devrait en effet, permettre aux institutionnels de ne pas se trouver en situation de face à face (au moment des Comités de Pilotage par exemple) et ainsi, d'éviter les éventuels affrontements. En outre, le

positionnement neutre du consultant, devrait faciliter l'expression des positionnements et points de vue sur la situation de l'association.

Seront concernés par ces rencontres :

- Les partenaires « historiques », principaux financeurs de l'association : CAF, Conseil Général, DDASS et DDE de la Gironde ;
- Les collectivités locales ayant des compétences spécifiques en matière de jeunesse, de formation et ou de logement : Communauté Urbaine de Bordeaux, Conseil Régional d'Aquitaine, Communes de Lormont, Cenon, Floirac, GIP Grand Projet de Ville ;
- Les prescripteurs de mobilité et les acteurs du territoire repérés comme pertinents en matière de jeunesse et de logement des jeunes : les principaux Centre de Formation des Apprentis, Clubs d'entreprises, Chambre de métier, Chambre de Commerce et d'Industrie, Bailleurs, 1% patronal.

B) Cartographie des besoins et du jeu des acteurs

Afin d'avoir une lecture plus précise du jeu des acteurs et, de faciliter l'appropriation de ces données par les administrateurs, il sera demandé au consultant de les formaliser par schémas ou cartes systémiques.

Ces données seront mises en débats et, enrichies des connaissances issues du groupe projet. Elles lui permettront de prendre en compte ses éléments pour ajuster (ou pas) le nouveau positionnement stratégique.

À l'issue de ce travail et, compte tenu de la nécessité d'impliquer l'équipe professionnelle dans cette dynamique, il s'agit de prolonger la démarche de manière plus opérationnelle. L'étape suivante va donc consister, pour le directeur, à piloter et animer la conception et l'élaboration concertée du projet d'établissement.

3.2 Le projet d'établissement : support de partage du projet associatif

Afin de prolonger de manière opérationnelle le nouveau projet institutionnel, la rédaction du projet d'établissement semblent le meilleur vecteur d'appropriation collective du projet. La démarche, initiée et animée par la direction permettra, par ailleurs, de valoriser les compétences déployées en interne (notamment, expertise et analyse des besoins) et facilitera l'implication de l'équipe vers une démarche d'adaptation anticipée de l'offre.

3.2.1 Le directeur à l'initiative d'une démarche collective

Afin que cette démarche soit de nature à impliquer l'ensemble de l'équipe professionnelle, il me semble nécessaire d'en définir les contours de manière précise. Le directeur, étant à l'initiative de ce travail, j'envisage donc d'en préciser le rythme, le contenu, les objectifs et les modalités de mise en œuvre et d'évaluation, en amont du démarrage. La structuration de cette approche sera donc calée autour d'étapes identifiées, que je propose de décliner ci-dessous.

A) Une initiative qui implique l'association

Le démarrage de la démarche est une étape importante, tant d'un point de vue symbolique (affirmation d'une intention politique) que d'un point de vue opérationnel. En effet, cela doit être l'occasion de délimiter le champ de définition du projet auprès de l'équipe professionnelle et, de signifier de façon claire l'objectif à atteindre. Le démarrage et l'intention seront donc validés et formalisés par le CA, sur proposition de la direction, suite à son repositionnement stratégique, de manière claire et spécifique.

Pour cela, et afin de garantir l'appropriation de la démarche, l'équipe sera informée de façon officielle par le Président et la direction, à l'occasion d'une réunion du personnel spécifique. À cette occasion, seront précisés le déroulement et le contenu détaillés du projet d'établissement. Pour cela, il m'appartient donc, au préalable, d'en clarifier et d'explicitier les étapes de sa conception.

B) Une préparation précise basée sur la transparence et l'implication des partenaires

Afin de garantir le même niveau d'implication des partenaires, de s'assurer de la mise en cohérence de cette démarche avec la phase initiale, je proposerai au CA, un certain nombre de points préalables.

a) *Prolongement de l'implication partenariale*

Dans la mesure où, l'élaboration de ce projet d'établissement est pensée comme le prolongement de la démarche de repositionnement du projet associatif (phase 1), il me semble nécessaire de chercher à impliquer les partenaires à la même hauteur. C'est pourquoi, je proposerai les préalables suivants :

- Maintien du mode de suivi et de validation: Maintien du Comité de pilotage existant avec point d'étape au démarrage, à mi-parcours et en phase finale ; CA et réunions du personnel ;
- Sollicitation de financements externes: mobilisation des fonds régionaux dédiés à cet effet dans l'accord-cadre U.N.HA.J – C.D.C - Ministère de la Cohésion Sociale, mobilisation du D.L.A et sollicitations de co-financements publics ;
- Accompagnement externe dans la mise en œuvre: dans le prolongement de la phase 1, il me semble opportun de faire appel à un prestataire extérieur pour animer et mettre en œuvre la démarche. En fonction du déroulement de la première phase, le prolongement de l'intervention du consultant devra être envisagé. Ce dernier aura déjà une bonne visibilité des enjeux, des freins, des opportunités et des menaces en place.

Ces éléments garantiront, me semble-t-il :

- Le suivi de la démarche par un Comité de Pilotage déjà constitué ;
- La création d'un groupe projet opérationnel élargi qui pourra, avec l'appui du prestataire, mieux qualifier sa démarche ;
- La possibilité de continuer à impliquer les partenaires dans la démarche par l'obtention de financement spécifique et complémentaire ;
- L'utilisation d'une méthodologie maîtrisée.

Les modalités de sélection seront donc identiques à celles prévues sur la première phase de repositionnement associatif.

b) Le calendrier prévisionnel

➤ Septembre 2010 :

- Validation de l'intention et du phasage par le Conseil d'Administration, après validation du bureau ;
- Rédaction du cahier des charges par le groupe projet (phase 1) ;
- Comité de pilotage d'information et de validation de la démarche, du cahier des charges et du plan de financement ;
- Réunion spécifique d'informations auprès du personnel annonçant la démarche et son démarrage prévisionnel. Précision à cette occasion, du pilotage de cette action par la direction.

➤ Octobre 2010 :

- Sur la base du cahier des charges, lancement de l'appel d'offre ;
- Présélection des (ou du) candidat(s) pour audition en Comité de Pilotage, en fonction du choix opéré de prolongement ou pas de la mission du consultant externe mobilisé sur la phase 1 ;
- Information spécifique lors d'une réunion du personnel.

➤ Novembre 2010 : Démarrage de la démarche d'élaboration du projet d'établissement :

- Réunion avec l'ensemble du personnel, en présence du consultant et de la direction, pour informer du détail du déroulement ;
- Réunion de C.V.S spécifique (suite à sa constitution en octobre lors de l'Assemblée Générale des résidents) en présence du consultant ;
- Constitution officielle des groupes de travail.

c) *L'identification des instances à mobiliser*

Sous couvert de la proposition du cabinet externe, création d'un groupe projet qui aura en charge l'élaboration du projet d'établissement. Il regroupera :

- La direction ;
- Le délégué du personnel ;
- Un membre de chaque secteur d'activité : équipe éducative, agent de veille (nuit) et d'accueil (jour), agent administratif, agent technique ;
- Les deux représentants des usagers siégeant par ailleurs au CA.

En plus de ce groupe projet, les partenaires institutionnels (CAF, CG, DDASS de la Gironde et Communauté Urbaine de Bordeaux) seront associés à certaines séances de travail, notamment au démarrage. Je parlerai alors de groupe projet élargi.

Je pense également nécessaire de proposer, un groupe technique de suivi. Il aura en charge le suivi de l'avancement de la démarche et, sera animé par la direction. Il se réunira tous les 2 mois, et sera composé :

- Du bureau de l'association ;
- De la direction ;
- De la déléguée régionale de l'U.R.HA.J Aquitaine (déjà impliquée en phase 1).

d) *La méthodologie de travail envisagée*

L'animation sera assurée par le cabinet externe choisi. La direction sera son interlocuteur unique. Des points réguliers de « débriefings » seront donc prévus, tout au long de l'élaboration du document. Le rythme que j'envisage de proposer est le suivant :

➤ Novembre 2010 / Septembre 2011 : Conception du document de travail finalisé :

➤ Novembre 2010 : démarrage officiel en présence du groupe projet élargi. Par la suite, le travail se fera à raison de :

- Deux réunions par mois du groupe projet ;
- Un point d'étape spécifique, tous les deux mois, à l'occasion de la réunion du personnel, et du regroupement du groupe projet élargi ;
- Un point spécifique à l'ordre du jour de chaque CA.

- Février 2011 : Point d'étape officiel :
 - Comité de pilotage au cours duquel le consultant présentera un premier rapport intermédiaire

- Juin 2011 : Comité de pilotage de validation intermédiaire avec présentation de l'avancée du travail par le cabinet externe en présence de l'ensemble du groupe projet élargi.

- Juin 2011 / Septembre 2011 : Formalisation du document par le cabinet externe.

- Septembre / Octobre 2011 :
 - Validation du projet d'établissement par le CA ;
 - Comité de Pilotage pour la présentation définitive du projet d'établissement.

e) *La constitution d'un dossier technique de travail*

Afin que l'ensemble du groupe projet élargi, bénéficie d'un apport technique suffisant, je prévois de proposer les apports documentaires suivants. Cette liste ne se veut pas exhaustive, et sera enrichie par les propositions du groupe lui-même ou par le consultant.

Il me semble cependant nécessaire, qu'à minima, le dossier technique de travail regroupe :

- Les textes de lois de référence (loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale et ses décrets d'application, les articles de référence des FJT et des résidences sociales - FJT) ;
- Les chartes (U.N.HA.J et Des droits et libertés de la personne accueillie) ;
- Les statuts de l'association ;
- Le nouveau projet associatif et les orientations stratégiques choisies ;
- La lettre d'intention du CA adressée à la direction pour mener ce travail,
- Les conventions qui engagent l'association dans l'exercice de ses missions ;
- Les budgets prévisionnels 2011/2012 ;
- Les deux derniers bilans comptables et leurs annexes ;
- Les 3 derniers rapports d'activité ;
- Les comptes-rendus des 4 derniers CA et Assemblée Générale ;
- Les fiches de poste de l'ensemble de l'équipe professionnelle ;
- Les fiches de procédures ;
- Les projets en cours (projet F.S.E sur accompagnement des publics les plus en difficulté) ;
- Le livret d'accueil ;
- Le projet pédagogique ;
- Le contrat de projet CAF en cours ;
- La composition du C.V.S et les derniers comptes-rendus ;
- Les résultats des deux dernières enquêtes de satisfaction.

f) *La communication*

Un plan de communication devra également être proposé. Il devra garantir la qualité de l'implication de chacun des acteurs. Il sera soumis à validation, sur ma proposition, par le Comité de Pilotage, lors des premières séances lançant la démarche.

Les supports privilégiés seront :

- Les courriers d'informations : au démarrage de l'action (auprès de chacun des partenaires) et tout au long de l'avancement du travail ;
- Des réunions d'informations : réunion du personnel avec ordre du jour spécifique et Comité de pilotage (tels que défini en amont).

Les documents préciseront, outre le démarrage qui informe de l'intention et du calendrier (et dans des dispositions déjà détaillée en amont), le degré d'avancement, les questions traitées, la présentation de modes de formulation de certaine partie du projet d'établissement. Ces documents seront établis par la direction, en lien avec le consultant externe, et leur rythme pourra donc être modifié en fonction des propositions de ce dernier ou des besoins repérés au fur et à mesure.

Après avoir délimité ces éléments, je vais à présent proposer les contours du contenu et des objectifs du projet d'établissement. C'est notamment sur cette base, que je le mettrai en débat dans le cadre de l'élaboration du cahier des charges, nécessaire au calibrage de la mission de l'intervenant externe.

3.2.2 Une conception délimitée au contenu et objectif précisés

A) Structure générale du projet d'établissement

Compte tenu des éléments légaux, des objectifs de mobilisation et, nous inspirant d'une proposition méthodologique spécifique²⁴, je propose, pour la conception du projet d'établissement, la structure générale suivante : (cf. tableau ci-après)

²⁴ THEVENET A., BECKER J.-C., BRISSONNET C., LAPRIE B., MINANA B., *Projet d'établissement, comment le concevoir et le formaliser*, 2004, Issy-les-Moulineaux : ESF éditeur, 183 pages.

Structure générale du projet d'établissement	Objets du projet d'établissement	Détails
Informations nécessaires à la compréhension du document	Introduction	Texte explicatif qui permet de comprendre le contenu du document. Il précise les finalités et enjeux du projet ou le mode de construction du projet
	Présentation	Identification de l'établissement : dénomination, gestionnaire, agrément, convention, implantation, coordonnées, vocation de l'association porteuse, services proposés, structure du bâtiment.
	Historique	Grandes étapes dans l'histoire de l'établissement par rapport aux services proposés
Cadre de référence qui s'impose	Missions et objectifs généraux	Champ d'action global de l'établissement tel que définit par les textes légaux de référence
	Caractéristiques de la population concernée (les demandeurs et les logés)	Caractéristiques identitaires (âges, sexes), origine géographique, ressources, motifs de la demande, besoins repérés au moment de la demande d'admission et pendant le séjour, modalités d'admission
Cadre de référence choisi	Principes de l'établissement	Principes qui prévalent (éthique, caractéristiques des liens développés, modalités de prise en compte des personnes), valeurs auxquelles se réfèrent l'équipe, définition de concepts (jeunesse, éducation populaire, autonomie, accompagnement)
	Références théoriques ou méthodologiques	

Structure générale du projet d'établissement	Objets du projet d'établissement	Détails
Supports de mise en oeuvre	Les prestations de services (dont la question spécifique de l'offre de logements et du réseau partenarial, comme étayage de l'action)	Déclinaison opérationnelle des missions de l'établissement. Objectif : Ecrire ce que l'on fait, faire ce que l'on écrit et, vérifier que l'on a bien fait ce qui est écrit – Précision des modalités d'évaluation.
	L'organisation et le fonctionnement de l'établissement Génilor	Ensemble des moyens dont l'établissement dispose pour conduire sa mission (humains, matériels, logistiques, outils professionnels, instances)
Perspectives	Les objectifs de progrès visés	Pour chaque prestation de service : fixer un objectif opérationnel d'amélioration et outil d'évaluation mobilisable
	Les perspectives d'évolution de l'établissement Génilor (nouvelles offres et notamment évolution du bâti support de l'action)	Inscription dans une trajectoire d'évolution prenant en compte les nouveaux besoins des jeunes : notamment séjours fractionnés et recherche d'implantation plus durable sur le territoire par les jeunes logés

Au fur et à mesure de la rédaction de ce document, les outils d'évaluation envisagés, seront précisés. Je proposerai donc que les modalités d'évaluation interne figurent dans le dernier chapitre du projet d'établissement. Cela fera partie des priorités que je mettrai en avant auprès du consultant, et tout au long de ce travail de conception et d'écriture.

B) L'évaluation : support de suivi et d'amélioration du processus de travail

Un des éléments du succès de la démarche d'élaboration du projet d'établissement, repose sur l'investissement des professionnels. Or, il en est, de même, concernant toute démarche évaluative. La rédaction du projet d'établissement sera donc pensée, comme la première étape d'une démarche évaluative.

En effet, les enjeux de ces deux démarches sont, me semble-t-il, comparables. Il s'agit de :

- La Crédibilité du service, pouvant aller jusqu'à la justification globale, basée sur la dynamique demandes/besoins/réponses. La rédaction du projet aura donc ici, une dimension inaugurale à la démarche évaluative ;
- La Qualité, entendue comme suivi, et amélioration des processus de travail. Nous sommes bien là, au cœur du sujet. Avoir un regard critique sur les prestations proposées sera rendu nécessaire ;
- L'inscription dans un processus de changement, en fluidité.

L'évaluation interne du projet permettra donc de vérifier, de maîtriser et d'affiner :

- La satisfaction des usagers liée aux actions : il s'agit de la dimension qualitative ;
- Le déroulement de processus repérés essentiels : il s'agit de la dimension fonctionnelle ;
- Les effets attendus en termes de résultats : il s'agit de la dimension d'évaluation des résultats.

Le chapitre spécifique du projet d'établissement s'y référant, aura donc pour objectif de :

- Repérer, enrichir et rédiger les procédures (notamment : admission, contractualisation de l'accompagnement, suivi des impayés, modalités d'organisation et d'élection des instances de représentation des usagers, accompagnement vers le logement autonome) ;
- Prévoir les modalités de suivi et de contrôle du respect de ces procédures ;
- Consolider les modalités de mise en œuvre des enquêtes de satisfaction annuelle (déjà initiée) ;
- Évaluer les résultats en matière de promotion de l'autonomie et, de protection des usagers, de cohésion sociale et de prévention des exclusions. Il s'agira de rechercher les indicateurs de performance adaptés, et de déterminer le cadre de suivi des usagers.

Le projet d'établissement devra donc préciser le plan de déroulement (rythme et échéance), les délégations afférentes (avec modification éventuelle des fiches de poste), et les modes de restitution choisis de ces différentes facettes de l'évaluation.

Mais, pour que cette démarche, dont un des objectifs est d'incarner de façon opérationnelle les intentions stratégiques de l'association, soit mobilisatrice, il est indispensable de penser les modalités d'implication des différents acteurs concernés.

L'enjeu de la conception du projet d'établissement, va en effet au-delà, de l'amélioration des outils d'analyse et d'expertises des besoins, pour adapter l'offre. Il s'agit également, de permettre à l'équipe professionnelle de s'impliquer dans une prospective, de retrouver du sens à leur action, et de faire reconnaître leurs compétences et leurs savoir-faire.

Il s'agit aussi de recréer du lien entre l'instance politique associative et l'équipe professionnelle autour d'un projet partagé et cohérent. L'équipe est en recherche de légitimité et de reconnaissance, l'instance associative également, notamment vis-à-vis du réseau partenarial et institutionnel. À travers l'articulation des démarches projet associatif - projet d'établissement, il s'agit donc de légitimer l'effectivité d'une mission à destination d'usagers, dont les difficultés d'insertion dans la société laissent à penser que cette question-là les préoccupe également (la reconnaissance à être et devenir des acteurs autonomes).

C) La mobilisation des acteurs : une intention participative à sécuriser

a) *Les conditions de la participation : zoom sur les professionnels*

La démarche de conception et d'élaboration du projet d'établissement, mobilisera de nombreux acteurs et groupes de travail différents. Il est donc indispensable, que le directeur s'assure de la cohérence des différentes contributions et veille, à la qualité de l'engagement de chacun. Le directeur devra donc garantir, les bonnes conditions de coordination et d'animation de l'action par le prestataire externe.

C'est pourquoi, il me semble essentiel de veiller à ce que chacun des acteurs mobilisés soit clairement informé du démarrage de la démarche, de son déroulement et en comprenne les enjeux et le sens.

Cette démarche de conception du projet d'établissement, va générer, compte tenu du contexte institutionnel, des réactions. Il s'agira, soit de résistances, soit d'espoirs pouvant être jugés excessifs. Des craintes, des peurs liées au changement de positionnement que cela suscitera, vont sans doute apparaître, notamment du fait des crises récentes vécues par l'équipe professionnelle au sein de l'établissement.

Elles seront liées à la peur d'une restructuration majeure de l'organisation, entraînant à nouveau des réductions d'effectif, ou une réorganisation qui aura pour conséquence des modifications de fiche de poste et d'attributions, donc de compétences.

Les besoins de reconnaissance, très présents au sein de l'équipe professionnelle, vont peut-être se manifester de manière exacerbée. Cela pourra être l'occasion de remettre en cause le positionnement de l'instance politique (à travers les orientations stratégiques choisies auxquelles l'ensemble du personnel n'aura pas participé en amont) et ou les priorités.

Par ailleurs, il s'agira pour chacun des salariés impliqués, de mobiliser de nouvelles compétences en matière d'analyse et de distanciation des pratiques, de synthèse, d'écriture, de créativité, de projection. Ils devront, en outre, montrer leur capacité à l'échange, et à la construction collective.

Le directeur, mais aussi le consultant, devront donc être vigilants, à ce que chacun y trouve sa place. Les méthodes d'animation des groupes projets devront donc permettre aux salariés impliqués, de bénéficier d'un accompagnement adapté. Il devra favoriser leur expression, rappeler le sens de la démarche, et « canaliser » leurs contributions.

Par ailleurs, une attention particulière sera portée sur l'implication spécifique des usagers.

b) Les conditions de la participation : zoom sur les usagers

Le bon déroulement de leur participation nécessite que le respect de la posture de chacun soit effectif. Le directeur (et le consultant) veilleront donc à ce qu'ils ne se retrouvent pas pris dans un éventuel règlement de compte entre professionnels. Cela pourrait en effet, avoir une incidence sur leur vie quotidienne au sein de l'établissement et les mettre en difficulté, vis-à-vis de l'équipe (et inversement).

Il faudra donc penser à adapter, et nuancer leur mode de participation afin qu'ils puissent prendre du recul sur leur situation, et appréhender la logique des prestations dont ils bénéficient.

Des rencontres spécifiques avec le consultant et la direction devront donc, sans doute être imaginées, en amont. Elles seront l'occasion, d'évaluer leurs capacités

d'expression, d'élaboration et de communication. Je pense en effet, que le potentiel de l'utilisateur, reste un facteur important à prendre en compte.

De même, la question de leur représentativité doit être appréciée. C'est pourquoi, et dans le prolongement des pratiques déjà à l'œuvre, il me semble indispensable que ceux qui souhaiteront s'impliquer, soient issus du C.V.S, élus lors de l'Assemblée Générale des résidents.

Il faudra également être vigilant, aux modalités d'animation de ces groupes de travail. Le respect d'un certain nombre de règles du jeu devra être préalablement décliné : liberté de paroles, écoute des autres, respect des points de vue, confidentialités des échanges.

L'animateur des séances (le consultant externe), devra donc veiller aux risques énoncés, être en capacité d'analyser les échanges entre professionnels et usagers pour les mettre en lien avec le projet d'établissement. Il devra également, verbaliser les difficultés de prise de parole, médiatiser les relations et réaliser des renvois d'analyse.

Quoi qu'il en soit, l'implication des usagers, outre qu'elle répond à une exigence légale, permettra, me semble-t-il, d'améliorer la compréhension de leurs attentes (et besoins) par l'équipe. Cela sera sans doute également, l'occasion de « dédramatiser » une situation vécue comme difficile.

Enfin, envisagé de manière transversale, cela sera l'occasion pour chacun d'entre eux de se mettre en situation d'acteur, et facilitera leur passage d'un statut de « consommateur » de prestations, à une dimension de « consomm'acteur », construisant collectivement un projet à dimension d'intérêt général.

D'une certaine façon, le décalage de leur point de vue, accompagnera leur processus d'autonomisation et d'émancipation et, confirmera l'intention associative d'éducation populaire.

c) Les conditions de participation : zoom sur les partenaires

La participation des partenaires (tels que définis préalablement) dans l'élaboration du projet d'établissement, implique l'idée d'un challenge, sans doute difficile à atteindre et, peut-être un risque d'échec. Pourtant, il me semble que les associer, est une des conditions nécessaires pour que la notion de co-portage du projet de Génilor est un sens.

En effet, cela laisse implicitement entendre, que la question à traiter ne peut être le fait que d'un seul, et qu'elle requiert des compétences et des connaissances élargies.

De plus, et compte tenu de la situation financière et économique de l'association, cela renverra, au fait que le projet, est une affaire collective où des cofinancements et l'engagement de moyens de nature différente est à envisager.

Une attention particulière sur les moyens financiers nécessaires à l'action sera donc essentielle. Il s'agira en effet, de consolider l'existant à court terme, afin que la dynamique prévue soit opérante, et de baser les conditions économiques d'un développement à moyen terme.

Cela laissera également entendre, que les partenaires sont en situation de contracter, c'est-à-dire, qu'ils ont quelques choses à échanger et partager. L'implication, en dehors des partenaires institutionnels « historiques » de la Communauté Urbaine de Bordeaux, procède de cet esprit-là. En effet, cela donnera une autre perspective au territoire d'appartenance de Génilor, et permettra d'inscrire le projet dans la dynamique du Programme Local de l'Habitat, élaborée à l'échelle de l'agglomération bordelaise.

Leurs implications dans la phase 1 (projet associatif), à travers notamment les rencontres individuelles, permettront peut-être d'élargir le prisme de ceux effectivement impliqués mais aussi, de leurs modalités de participation. Leur identification, fera donc l'objet d'un point précis avec le consultant avant le démarrage de l'action. En effet, la participation au groupe projet élargi des financeurs principaux ne s'avèrera peut-être pas la plus judicieuse in fine.

Ce point me semble important, car pour que leur participation ait du sens, il faudra que :

- Il existe des objectifs, ou des intérêts communs pour chacun, voire des enjeux ;
- Les objectifs à atteindre en commun, soient bien identifiés ;
- L'énoncé des règles de fonctionnement soit précisé (et même peut-être écrites par convention) ;
- Le partage et la négociation dans l'analyse permettent à chacun de modifier ses concepts et points de vue de départ.

Une fois l'ensemble de ces démarches formalisées par la rédaction du projet associatif et du projet d'établissement, nous pourrons considérer la stratégie posée, les modalités de son exercice clarifiées.

Une troisième étape, qui d'une certaine manière aura été initiée du fait de l'implication des partenaires tout au long du processus, pourra être envisagée de manière plus précise.

Il s'agira en effet de penser et de mettre en œuvre l'implication de l'association dans le champ d'un partenariat local, axé sur le développement social.

3.3 L'implication dans le champ institutionnel local : devenir un acteur légitime du territoire

Pour que cette intention prenne corps, il s'agira, pour le directeur et les administrateurs, de s'impliquer comme porteur d'un acteur du territoire (dont les contours auront été sans doute modifiés). Pour cela, et dans le prolongement de la dynamique initiée, il faudra au préalable, formaliser la capacité d'expertise et d'analyse des besoins des usagers et des jeunes sur le territoire, en matière d'habitat notamment.

3.3.1 Une expertise à formaliser, une implication des usagers à accompagner

Dans ce contexte, l'analyse partagée des besoins des jeunes, semble être une perspective commune nécessaire, de valorisation de l'expertise. C'est également le préalable indispensable à une implication dans le jeu des acteurs locaux.

A) Une démarche collective d'expertise et d'analyse des besoins

a) *Création d'un observatoire des situations de jeunesse*

Afin de mettre à profit le travail initié lors de l'élaboration des projets associatifs et d'établissement, la création d'un observatoire des situations de jeunesse me semble pertinente. Il m'apparaît, en effet, la première étape vers la reconnaissance d'une expertise consolidée et étayée de ces situations.

Afin qu'il est une acception large, la mise en commun de données issues de l'ensemble des adhérents du réseau U.R.HA.J à l'échelle du Département de la Gironde (mais pourquoi pas à celle de la région Aquitaine), me semble par ailleurs nécessaire.

Prenant la forme d'un document annuel de synthèse, porté par la tête de réseau, il sera l'occasion de témoigner des situations de jeunesse en matière de :

- Demande de logement adressés à l'ensemble des adhérents : Il reprendra la synthèse des données issues du recensement qualitatif de la demande déjà à l'œuvre à Génilor et en cours d'uniformisation dans les autres établissements par le biais d'une base de données spécifique et commune (création d'un lien unique de recensement de la demande sur une base de données unique) ;
- Besoins repérés lors des procédures d'admission (c'est-à-dire en amont des entrées), ou des contractualisations des accompagnements individuels mis en oeuvre : Les thématiques spécifiques retenues devront faire l'objet d'un arbitrage stratégique commun, mais, il me semble pouvoir envisager d'ors et déjà celles en lien avec :
 - Leur parcours résidentiel préalable et leur projet d'habitat,
 - Leur insertion professionnelle (emploi et formation),
 - Leur indépendance financière,
 - Leur santé (au sens large),
 - Leur mobilité,
 - Leur rapport à leur territoire de vie.

Pour que ce recensement soit effectif et qu'une analyse problématisée soit envisageable collectivement, cela nécessitera de :

- Créer un groupe projet spécifique, sous l'égide de l'U.R.HA.J Aquitaine dont c'est la mission principale.

Un collectif des directeurs de Gironde existe déjà, il s'agira donc, pour le Conseil d'Administration régional, après validation du projet, de le mandater de manière officielle dans cette perspective.

Dans un souci de complémentarité, sa composition pourra donc être élargie. L'association de partenaires et ou de collaborateurs (issus des différents équipements) pourra donc être proposée. L'animation du groupe devra être précisée et des conventions spécifiques entre l'instance régionale et les adhérents envisagées.

Des financements spécifiques pourront par ailleurs être sollicités.

- Concevoir des outils communs pour alimenter l'observatoire, respectueux de la confidentialité des données individuelles ;
- Établir une stratégie commune, basée sur la valorisation de ces données et dans une perspective d'adaptation de l'offre de nos services aux nouveaux besoins émergents et repérés collectivement.

De manière opérationnelle, cela nécessitera de la part de chacun des acteurs associatifs engagés, de réfléchir en parallèle, au développement des compétences nécessaires en interne de chaque établissement.

Concernant Génilor, je proposerai la création d'un groupe de travail spécifique permettant ce recensement et cette analyse. Cela fera notamment partie des éléments à envisager lors de l'élaboration du projet d'établissement. L'expérience qui en sera retirée pourra alors faire l'objet d'un transfert et d'une évaluation, propices, à l'adaptation dans une perspective collective.

b) Veille stratégique territoriale

Parallèlement à cet observatoire, il me semble indispensable, d'organiser une veille spécifique concernant l'évolution des politiques publiques en lien avec les thématiques de jeunesse et d'habitat. Une attention particulière sur l'évolution du jeu des acteurs, dont une cartographie aura été établie lors de l'élaboration du projet associatif, sera nécessaire.

Je l'envisage collective, et en lien étroit avec notre tête de réseau régional et national et, éventuellement enrichi de l'apport de prestataires externes.

Chaque équipe de direction, devrait être en mesure et, se doit d'assurer cette veille. Cependant, la taille des équipements FJT, présents en Gironde (11 ETP en moyenne pour 100 places de logements), ne permet qu'une veille parcellaire et souvent aut centrée. Par ailleurs, les administrateurs associatifs en sont souvent exclus, ce qui réduit le champ de vision.

La mutualisation des moyens me semble donc indispensable et à même de créer, par ailleurs, une dynamique collective valorisante pour les associations et les directeurs, donc, in fine pour l'amélioration du service rendu aux usagers.

Je ferai donc en sorte que cette proposition soit faite à l'U.R.HA.J, lors d'un Conseil d'Administration régional, et après validation par le Conseil d'Administration de Génilor.

B) La prise en compte de la parole des usagers

Pour que ces démarches soient complètes, il me semble nécessaire de penser et d'accompagner la prise en compte de la parole des usagers. Cela concerne bien sûr, principalement la thématique de l'analyse des besoins les concernant. Les instances de représentation (de type C.V.S) me paraissent, de ce point de vue, des lieux mobilisables.

Dans une conception encore une fois collective, je proposerai donc, en interne et au niveau régional, un travail spécifique de valorisation, et de consolidation des C.V.S, dans cette perspective. Concernant Génilor, je préciserai donc au professionnel en charge de l'animation de ces instances, l'étendue de ses délégations en la matière, et les modalités envisagées de mise en place de cette dynamique.

Les usagers devront donc être associés à la démarche, et leurs paroles prises en compte. Des réunions de travail spécifiques pourront alors être envisagées, sous la forme de « journée - débat », sur des thématiques prédéfinies. Elles concerneront leurs conditions de vie (logement, emploi, santé) sur le territoire, leurs attentes, leurs visions des choses. Des expériences existent déjà dans le réseau national et sont opérantes. Il s'agira donc, de mobiliser ces outils de manière intelligible.

Cela permettra, également, de valoriser leur implication à une plus grande échelle et, par la rencontre de jeunes vivant sur des territoires différents, de favoriser les échanges et les distanciations, tout en leur permettant de mesurer leurs réalités communes (en matière d'accès au logement et à l'emploi par exemple).

Ces regroupements pourront, par la suite, recouvrir une dimension plus large de la jeunesse. Des collaborations avec d'autres réseaux professionnels (de type Mission Locale par exemple ou mouvements de jeunesse) devront sans doute être envisagées.

Ces différentes façon de consolider l'expertise des situations de jeunesse et de leurs besoins, sont donc, me semble-t-il, le préalable, à la constitution d'une identité spécifique de l'acteur Génilor. Une fois celle-ci consolidée, et à l'issue d'un processus long, construit dans une dynamique d'accompagnement du changement, je pense indispensable d'investir les espaces de concertation et d'élaboration des politiques publiques (PDALPD, PLH, FSL, CUCS...)

3.3.2 Des espaces de concertation et d'élaboration à investir

Tant à l'échelle de la commune, de l'intercommunalité de proximité, qu'à celle de l'agglomération, du département ou de la région, les politiques publiques mettent en débat (mais aussi en œuvre) des actions en lien avec la jeunesse et l'habitat. Fort de notre identité, et compte tenu de l'analyse préalable du système institutionnel en présence (phase 1), l'association devra investir les lieux de concertation et de décision, en cohérence avec son nouveau projet.

La démarche de repositionnement du projet aura permis d'associer les partenaires. Cela constituera un levier, pour prioriser ces implications et « distribuer » le portage de ces représentations et participations. Certains salariés (équipe éducative) pourront, fort d'une expertise consolidée et d'une appropriation plus fine des enjeux, mais également du fait de délégation clarifiée, porter le positionnement de l'institution en externe. Il en va de même de la part des administrateurs (au-delà du Président). Cela devrait, par effet induit, produire un effet levier pour l'élargissement des compétences associatives, avec l'opportunité de l'arrivée de nouveaux administrateurs. La participation à d'autres CA de partenaires locaux, dont les missions sont complémentaires de celles de Génilor, devra être également pensée et favorisée.

L'ensemble de ces éléments, permettront de qualifier le projet, et d'évaluer les modalités de sa mise en œuvre et de son adaptation, dans une perspective de changement d'angle de vue, à moyen terme.

Cette démarche de refondation ne fera pas l'impasse sur l'engagement, en parallèle, d'une réflexion particulière sur l'adaptation de l'offre de logement. L'implication des partenaires, vers un co-portage du projet, devrait faciliter cette intention et changer le rapport de force entre l'association gestionnaire et le propriétaire, peu enclin à ce jour à envisager de nouveaux investissements (réhabilitation ou démolition-reconstruction).

Le rôle du directeur, c'est de donner du sens, d'éclairer les rôles et missions de chacun, au regard d'une identité et d'un projet redéfini et assumé. Il s'agit de tenter d'anticiper et d'accepter les situations complexes. Cela passe, par le développement de l'autonomie des acteurs en place au sein de l'association. Cela nécessite, pour chacun, de pouvoir reconnaître « leur savoir-faire, leur vouloir faire et leur pouvoir faire ».²⁵

²⁵ GENELOT, D., *Manager dans la complexité*, 2003, Paris : INSEP consulting, 153 pages.

Conclusion

« Aucun oiseau n'a le cœur de chanter dans un buisson de questions ». Cette citation de René Char me semble pouvoir illustrer la situation actuelle de l'association Génilor.

Créée dans les années 70, portée par des militants oeuvrant dans le champ de l'éducation populaire, l'institution a dû faire face à de multiples crises identitaires. Qui sommes-nous ? Quelle est notre plus-value sociale ? Comment la valoriser et témoigner des situations de jeunesse ? Comment être reconnu et entendu ? Comment s'inscrire dans un processus qui permet adaptation aux nouveaux besoins et ajustements dans la fluidité ? Comment garantir la pérennisation de l'action ?

Les réponses qui ont prévalu ont souvent relevées de la lutte sociale et, de ce que l'on pourrait associer à de la revendication de valeurs. Or, « croire » ne suffisait plus. Une première phase de professionnalisation a donc été initiée consécutivement à une nouvelle crise. Des repositionnements ont été opérés, sur le champ du service et de la prise en compte des usagers (à compter du dépôt de bilan).

L'ensemble du fonctionnement institutionnel à l'œuvre, n'a cependant pas été interrogé. Une césure s'est alors opérée entre le champ du politique, et du technique. La stratégie à moyen et long terme a, pour le moins disparu, au profit d'ajustements financiers contraints.

Or, il s'agit à présent de ne plus croire mais de co-construire, d'accepter de nouvelles règles du jeu, basées sur l'échange, la transmission, et la valorisation de compétences, politique et technique.

Le projet associatif et le projet d'établissement m'apparaissent, de ce point de vue, une des clefs du passage vers un fonctionnement plus fluide, donc l'objectif est l'adaptation du service aux nouveaux besoins. La clarification du positionnement garantira, en effet, la lisibilité identitaire interne et externe. En créant de façon formelle, une référence commune, elle permettra, en outre, à chacun de mieux y trouver sa place, et sans doute de mieux accepter la complexité inhérente à toute dynamique humaine.

Penser le service comme un système ouvert, perméable et, agir sur l'environnement avec d'autres acteurs, permettra à nouveau d'accepter les incertitudes, les tâtonnements.

Le directeur devra donc, prendre en compte cette complexité, tout en étant le garant d'un cadre de référence qui protège de l'arbitraire et permet l'initiative. Les changements de positionnements engendreront des réactions, parfois inconscientes. Ils raviveront des inquiétudes, et peut-être des conflits. Mais, pensés et mis en œuvre de manière explicite, ils seront sans doute le gage d'une mise en perspective, d'une mise en mouvement, donc d'une mise en « vie ».

Travailler de manière collective, pour proposer de nouvelles réponses, conscient des limites et des compétences de chacun, permet de s'envisager comme un être agissant et désirant. Cela implique humilité et détermination, responsabilité et partage.

Le directeur, dans ce mouvement, n'est pas seul. Disposant d'une marge de manœuvre clairement identifiée, et au croisement du politique et du technique, il co-définit la stratégie et, favorise la prise de conscience de l'appartenance à un même établissement, à une même communauté de travail.

Il s'assure également de la mise en réseau et de l'implication dans l'environnement, les dispositifs locaux. Il est vigilant, pour cela, aux systèmes de communication externe proposés par l'association. Cela procède en effet, de la portée de son identité.

Enfin, pour donner vie au réseau, et être reconnu comme un acteur, témoignant des situations de jeunesse, il faut accepter de faire liens, de rencontrer l'autre, avec ses différences. Il faut être porteur d'une éthique de responsabilité et d'engagement où la prise de risque est reconnue comme une valeur, l'erreur comme une éventualité, l'utilisateur comme la perspective essentielle.

Bibliographie

- BATIFOULIER F., NOBLE F., 2005, *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Paris : Dunod, 248 pages.
- BECKER J.-C., BRISSONET C., LAPRIE B., MINANA B., 2004, *Projet d'établissement. Comment le concevoir et le formaliser*, Issy les Moulineaux : ESF éditeur, 183 pages.
- BERNOUX J.-F., 2005, *Mettre en œuvre le développement social territorial – Méthodologie, outils, pratiques*, 2^{ième} édition, Paris : Dunod, 201 pages.
- BONNEFON G., 2006, *Penser l'éducation populaire – Humanisme et démocratie*, Lyon : Chronique sociale, 106 pages.
- DANANCIER J., 2004, *Mener l'évaluation interne dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*, Paris : Dunod, 161 pages.
- DARMON M., 2006, *La socialisation*, Paris : Armand Colin, collection 128, 127 pages.
- ENRIQUEZ E., 2008, *Clinique du pouvoir. Les figures du maître*, 2^{ième} édition, Toulouse : Eres, 237 pages.
- ENRIQUEZ E., 2005, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, 2^{ième} édition, Paris : Desclée de Brouwer, 409 pages.
- ENRIQUEZ E., 2006, *L'organisation en analyse*, 4^{ième} édition, Paris : P.U.F, 334 pages.
- GALLAND O., 2007, *Sociologie de la jeunesse*, 4^{ième} édition, Paris : Armand Colin, 247 pages.
- GASPARD F., TRAMPEAU P., 1995, *D'une jeunesse ouvrière à une jeunesse incertaine*, Paris : l'Atelier et éditions ouvrières, p. 36 et p.42.
- GENELOT D., 2003, *Manager dans la complexité*, Paris : INSEP Consulting, 153 pages.
- LEFÈVRE P., 1999, *Guide de la fonction de directeur d'établissement social et médico-social*, Paris : Dunod, p. 147.
- LEFÈVRE P., 2006, *Guide du management stratégique des organisations sociales et médico-sociales*, 1^e édition, Paris : Dunod, 564 pages.
- LOUBAT J.-R., 2005, *Élaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Paris : Dunod, 231 pages.
- MIRAMON J.-M., 2005, *Le métier de directeur – Techniques et Fictions*, 3^{ième} édition, Rennes : E.N.S.P, 269 pages.
- MOREAU DEFARGES P., 2003, *La gouvernance*, Paris : PUF, p.9-30.
- PLANE J.-M., 2003, *Théories des organisations*, 2^{ième} édition, Paris : Dunod, 126 pages
- SEGAUD M., BONVALET C., BRUN J./éd., 1998, *Logement et Habitat, l'état des savoirs*, Paris : La Découverte, 411 pages.

Qu'est-ce que l'U.N.H.A.J - L'information citoyenne, 2008, 1^e édition, Paris : L'archipel, 137 pages.

Article de périodique

BOUTINET J.-P, Mai 1993, « Pas de projet sans problème : les leçons de l'étymologie », *Sciences Sociales*, n°39, p.21.

DORTIER J.-F, 1994, « Du rêve à l'action », *Sciences Humaines*, n°39, p.18.

GOURDIER P., CHAREYRE L., 2007, « Le document unique des publications », *Union Sociale*, n°210, pp.10-11.

MONBEIG M., Septembre 2008, « Participation des usagers et évaluation : sortir de l'incantation », *Actualités Sociales Hebdomadaires*, n°2572, pp.13-14.

Liste des annexes

Annexe 1

Charte de l'U.N.HA.J (p.II)

Annexe 2

Le calendrier du plan d'action (p.IV)

CHARTRE UFJT

Les signataires de la Charte UFJT veulent, en signifiant leur adhésion individuelle et collective, énoncer les principes communs qui fondent leur action, formuler les traits essentiels de sa mise en oeuvre, définir les missions qu'ils assignent à leur Union.

PREAMBULE

L'existence de foyers accueillant sur leur route de jeunes travailleurs isolés est aussi ancienne que le sont le compagnonnage et la solidarité. Car aussi loin que l'on remonte dans le temps, des hommes et des femmes, jeunes le plus souvent, se sont arrachés à leur famille et à leur terroir pour vivre leur vie et, très souvent, pour chercher simplement à survivre.

C'est en 1955, dans un contexte de crise aiguë du logement, que les associations gestionnaires de foyers, issues de mouvements de jeunesse, se rassemblent et unissent, au plan national, leur imagination et leurs talents pour développer l'accueil des jeunes en milieu urbain et constituer, auprès des pouvoirs publics, un interlocuteur unique.

Génération après génération des jeunes, garçons et filles, rencontrent des obstacles pour s'intégrer dans la vie économique, sociale, culturelle, civique. C'est à ce défi que l'UFJT a décidé, depuis son origine, de se confronter. Etre à l'écoute des jeunes, traduire auprès des pouvoirs publics, avec eux, leurs besoins et leurs aspirations telle a été et telle demeure sa mission.

Offrir gîte et appui à des jeunes, une possibilité d'épanouissement, d'accès à la culture, d'intégration active au sein de la communauté nationale, voilà ce qui a constitué le fondement de l'identité collective des associations gestionnaires de foyers qui se sont regroupées en Union.

Les pouvoirs publics ont reconnu et encouragé cette ambition. Pour ne se rappeler que quelques temps forts :

- définition du statut de FJT (circulaire 1971 et loi sociale 1975),
- reconnaissance de l'action socio-éducative (circulaire 1971 et loi sociale 1975),
- aide au renforcement des compétences professionnelles du réseau (dotation en postes Fonjep),
- modernisation et développement de l'insertion par l'habitat, (Accord cadre 1989).

Cette présence reconnue des associations au niveau local a pu ainsi se développer sur l'ensemble des territoires, départemental, régional, national et, dès 1970 en Europe.

La mission que se sont donnée les associations en s'unissant voici quarante ans est plus que jamais d'actualité. Elle revêt un caractère d'intérêt national. De la condition faite aux jeunes dépend la société de demain. Elle sera la leur. Ils auront, à leur tour, la mission de construire le monde à venir. Cette Charte qui nous engage s'inscrit dans une histoire collective et dans un devenir fondé sur le développement des personnes et leur capacité à établir et faire progresser ensemble une société confiante en son humanité.

PRINCIPES

Pour que les jeunes deviennent acteurs de leur propre développement, pour qu'ils puissent passer d'un état de dépendance à un rôle de contribution au bien commun, nous affirmons notre responsabilité pédagogique, et notamment que la tolérance est inséparable de l'exigence, la promotion individuelle se bâtit dans l'activité collective, le respect fonde l'autorité, l'écoute légitime la parole.

Pour nous comme pour les jeunes que nous accueillons, le développement se fonde sur l'autonomie, l'initiative, la responsabilité, la participation active, la solidarité.

Participant à la politique de la jeunesse, fidèles à notre vocation d'éducation populaire et de promotion sociale, nous adoptons une approche globale et individualisée de chaque jeune, en utilisant, à partir de l'habitat, les atouts de la vie collective enrichie par un brassage délibéré favorisant la rencontre et les échanges entre jeunes et usagers, encourageant les solidarités de proximité issues de la multiplicité des expériences, des situations, des perspectives qui sont celles de tous nos publics.

C'est en aidant les jeunes à se construire personnellement que nous pouvons promouvoir leur citoyenneté et faire reconnaître leur droit de cité.

Dans la diversité de nos engagements et de nos opinions, nous refusons la perspective d'une société favorisant l'individualisme, l'isolement, la marginalisation, l'exclusion, la xénophobie et le racisme.

Récapitulatif Calendrier du Plan d'action piloté par la direction

	Date	Objet	Instance concernée
PHASE 1 PROJET ASSOCIATIF	Septembre 2009	Validation de la démarche de refondation du projet associatif Élaboration cahier des charges prestataire externe Validation cahier des charges Présentation de la démarche	Conseil d'administration Groupe projet Bureau Réunion du personnel
	Octobre 2009	Validation de la démarche, du cahier des charges et du plan de financement Appel d'offre pour choix du prestataire Information sur l'avancement de la démarche	Comité de pilotage Groupe projet Réunion du personnel
	Novembre 2009	Présélection des candidats Audition des candidats présélectionnés Information sur l'avancement de la démarche	Groupe projet et validation du bureau Comité de pilotage Réunion du personnel
	Décembre 2009/Janvier 2010	Démarrage de la démarche	Groupe projet
	Janvier – Juin 2010	Travaux - réunions	Groupe projet
	Mars/Avril 2010	Validation des premières orientations Information et validation des premières orientations Information sur l'avancement de la démarche	Conseil d'administration Comité de pilotage Réunion du personnel
	Juin/Juillet 2010	Validation des orientations Présentation du projet associatif et validation des objectifs Validation du projet et renouvellement du Conseil d'administration	Conseil d'administration Comité de pilotage Assemblée Générale
PHASE 2 PROJET ETABLISSEMENT	Septembre 2010	Validation de la démarche de conception du projet d'établissement Rédaction du cahier des charges Information et validation du projet Information de la démarche et du démarrage du projet	Conseil d'administration Groupe projet Comité de pilotage Réunion spécifique du personnel
	Octobre 2010	Lancement de l'appel d'offre Présélection prestataires externes Information sur l'avancement de la démarche	Groupe projet Groupe projet Réunion du personnel
	Novembre 2010 Démarrage	Réunion d'information sur le déroulement prévisionnel de la démarche Information de la démarche aux usagers Constitution officielle des groupes de travail	Consultant, direction en réunion du personnel CVS Groupe projet
	Novembre 2010 – Septembre 2011	Conception du projet d'établissement : - réunions de travail - réunions de suivi et de validation	Groupe projet Groupe de travail Groupe technique de suivi et Conseil d'Administration
	Février 2011	Point d'étape	Comité de pilotage
	Juin 2011	Validation intermédiaire	Comité de pilotage
	Septembre 2011 Octobre 2011	Formalisation du projet d'établissement Validation du projet Présentation définitive	Groupe technique Conseil d'administration Comité de pilotage