



ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION D'UNE ASSOCIATION MILITANTE EN SERVICE SOCIAL

PROFESSIONNALISER L'ACCOMPAGNEMENT POUR MIEUX REpondre
AUX BESOINS ET ATTENTES DES PERSONNES LGBT

Tristan POUPARD

2023

cafedes

Remerciements

Je tiens à remercier Céline Toussaint, Sylvie Pendelé et Françoise Morello pour leur accompagnement pédagogique tout au long de la formation.

Je remercie tous mes camarades de formation pour leurs échanges et leurs soutiens durant ces deux années passées ensemble.

Sommaire

Introduction	1
1 Penser le social pour un centre LGBT	3
1.1 L'histoire des personnes LGBT en France : de marginalisées vers une intégration relative ?	3
1.1.1 Les années 60/70 : le début des revendications	3
1.1.2 Les années 80 : entre victoires et tragédies	4
1.1.3 Les années 90 à nos jours : vers l'égalité de droit	4
1.1.4 La place des personnes LGBT en France en 2023.....	5
1.2 Le Girofard : un centre LGBT	6
1.2.1 Les centres LGBT : une histoire et des services individuels	6
1.2.2 Quels publics sont accueillis au Girofard ?	8
1.3 Des militants aux salariés.....	14
1.3.1 De militant à bénévole	14
1.3.2 Les limites du bénévolat.....	15
1.3.3 Les salariés en réponse aux besoins des personnes LGBT	17
1.3.4 Bénévoles et salariés : un équilibre fragile.....	20
1.4 Une posture qui évolue et qui favorise les relations avec les partenaires	
23	
1.4.1 Une posture entre experte sur le territoire et influente auprès des politiques..	23
1.4.2 Des politiques publiques de plus en plus favorables.....	24
1.5 Synthèse de la première partie et annonce de la problématique.....	27
2 Structurer le Girofard afin de mieux répondre aux besoins des personnes LGBT	28
2.1 L'évolution en service social du Girofard comme processus central	28
2.1.1 D'association à service sociale : une évolution inévitable ?	28
2.1.2 Définition action sociale.....	30
2.1.3 La définition d'un service social	32
2.1.4 Alors, le Girofard service social ?	33
2.2 Opérer un changement de culture	34
2.2.1 La professionnalisation.....	34
2.2.2 L'institutionnalisation	35

2.2.3	Les limites de cette professionnalisation et institutionnalisation	36
2.2.4	Projet associatif	38
2.2.5	Projet de service	39
2.3	La posture managériale adaptée à la conduite du changement	40
2.3.1	Point de départ : comprendre l'organisation	40
2.3.2	Travailler sur les représentations	41
2.3.3	Accompagner les changements	42
2.3.4	Alors quel management adopter ?	44
2.4	Le développement des compétences pour répondre aux besoins	46
2.4.1	La gestion des compétences	46
2.4.2	Performances individuelles et collectives	48
2.5	Synthèse de la deuxième partie et annonce du plan d'action	49
3	Mise en place d'un plan d'action afin de professionnaliser les accompagnements	50
3.1	Axe 1 : Formaliser les services mis en place par la rédaction d'un projet de service	50
3.1.1	Le travail préparatoire	50
3.1.2	Planning prévisionnel	51
3.1.3	Le contenu du projet de service	53
3.1.4	Rédaction, validation et actualisation	60
3.2	Axe 2 : Rendre formel l'informel	61
3.2.1	Les conventions partenariales	61
3.2.2	Les agréments	63
3.3	Axe 3 : Professionnaliser les accompagnements	66
3.3.1	Préparer une démarche de GEPP	66
3.3.2	La formation au poste de médiateur en santé pair	67
3.4	La communication	68
3.5	Budget prévisionnel du plan d'action	68
3.6	L'évolution de mon management	71
3.7	Evaluer le plan d'action	72
3.8	Synthèse de la troisième partie et évaluation du plan d'action	73
	Conclusion	75
	Bibliographie	77
	Liste des annexes	I

Liste des sigles utilisés

ANESM : Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des Etablissements et Services sociaux et Médico-sociaux

ARS : Agence Régionale de Santé

CA : Conseil d'Administration

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CHU : Centre Hospitalier Universitaire

CADA : Centre d'Accueil des Demandeurs d'Asile

CNDA : Cours Nationale D'Appel

CORAH : Comité Opérationnel de lutte contre le Racisme l'Antisémitisme et la Haine

CVS : Conseil de Vie Sociale

DA : Demandeur d'Asile

DUERP : Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels

EHPAD : Etablissement d'hébergement pour les Personnes Agées Dépendantes

ERP : Etablissement Recevant du Public

ESMS : Etablissement Social et Médico-Social

ETP : Equivalent Temps Plein

FHAR : Front Homosexuel d'Action Révolutionnaire

GEPP : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Parcours Professionnels

HAS : Haute Autorité de Santé

IGAS : Inspection Générale des Affaires Sociales

IREPS : Institut Régional Education et de Promotion de la Santé

IRTS : Institut Régional du Travail Social

LGBT : Lesbienne, Gay, Bi, Trans

MDU : Maison Des Usagers

OCPO : Opérateur de Compétences

OFPRA : Office Française de Protection des Réfugiés et des Apatrides

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

PACS : Pacte Civil de Solidarité

RDRD : Réduction Des Risques et des Dommages

RGPD : Règlement Général sur la Protection des Données

SIDA : Syndrome D'Immunodéficience Acquise

SPADA : Structure du Premier Accueil des Demandeurs d'Asile

UNIOPSS : Union Nationale Interfédérale des Œuvres Privées Sanitaires et sociales

VIH : Virus Immunodéficience Humaine

Introduction

Né en France dans les années 2000, les centres dédiés aux personnes lesbiennes Gays Bies Trans (LGBT) ont pour objectif principal de lutter contre les discriminations liées à l'orientation sexuelle et l'identité de genre. Amnesty International définit l'orientation sexuelle comme étant « *la propension d'une personne à se sentir profondément attirée émotionnellement, affectivement et sexuellement, par d'autres personnes et à avoir des relations intimes et sexuelles avec elles* »¹, et la transidentité comme « *l'identité de genre vécue et le sexe assigné à la naissance ne sont pas en accord avec ce qui est attendu par la société* »².

Ces notions intimes et privées ont cependant un impact considérable sur la vie des personnes concernées. Le manque de reconnaissance de leurs caractéristiques et les discriminations réelles ou supposées qu'elles subissent, peuvent les éloigner des dispositifs sociaux de droit commun et engendrer une méfiance envers les institutions.

A Bordeaux, en 2007, des militants et des associations se réunissent pour créer le Girofard et mettre en place des actions militantes pour lutter contre les discriminations en Gironde. En peu de temps l'association est identifiée par les personnes LGBT, leurs proches, puis les professionnels des Etablissements Sociaux et Médico-Sociaux (ESMS) comme un lieu ressource.

Pour répondre à leurs besoins et attentes, les bénévoles de l'association ont mis en place différentes permanences et services qui ont évolué au fil du temps en fonction des demandes et des propositions des nouveaux et anciens bénévoles.

En 2018, à mon arrivée en tant que directeur, l'association a été confronté à une recrudescence des sollicitations depuis trois ans. À la suite du départ du directeur précédent en 2016, l'association a traversé deux années sans personnel salarié. J'ai dû faire face à une absence totale de documents et d'outils administratifs : tout était à construire. Ma priorité a été de m'assurer que les obligations légales d'un Etablissement Recevant du Public (ERP) étaient respectées. En accord avec le bureau, l'objectif est de développer le salariat afin de répondre à l'augmentation de l'activité. Mon profil en tant que directeur a marqué un tournant pour l'association, qui avait jusqu'alors connu à sa gouvernance que des profils de bénévoles militants plutôt que des professionnels.

¹ Amnesty international, site web consulté le 04 juin 2023

² ALESSANDRIN A., Sociologie des transidentités, Paris, Edition le cavalier bleu, 2018, 136p

Actuellement, l'équipe salariale se compose de cinq membres aux formations différentes. Les salariés ont été intégrés progressivement afin de répondre aux nouveaux besoins et aux missions auparavant confiées aux bénévoles.

En 2023, nous pouvons identifier trois types de missions : les entretiens individuels, les temps collectifs et l'évènementiel. Les personnes nous sollicitent d'elles-mêmes ou sont orientées par d'autres structures. A la suite d'un entretien individuel avec un de nos salariés, un parcours d'accompagnement leur est proposé. Ce parcours intègre les services de nos partenaires, ceux du droit commun ainsi que notre offre. Cela inclut : des entretiens avec des psychologues, des conseils juridiques, des rencontres avec des pairs, un accompagnement administratif, sorties culturelles ... Le salarié du Girofard se place ainsi comme référent, particulièrement pour les personnes qui ne sont pas déjà suivies dans une structure ESMS.

Cette évolution a fait apparaître de nouvelles problématiques : comment mieux visibiliser les actions du Girofard tout en composant avec le passé de d'association ? Comment assurer la pérennisation des actions mises en place ? Comment structurer le Girofard afin de répondre aux mieux aux besoins et attentes des personnes LGBT en complément des services déjà présents sur le territoire ?

Dans une première partie, j'analyserai l'évolution et la place dans la société des personnes LGBT ainsi que leurs caractéristiques. Je définirai ce qu'est un centre LGBT, en m'appuyant sur le cas du Girofard : son historique, le rôle du bénévolat, la professionnalisation des activités, la mise en œuvre des politiques publiques et les sources de financement. In fine, je formulerai une problématique en identifiant des constats et des écarts entre les besoins et attentes des personnes accueillies et la réalité actuelle.

Dans la deuxième partie, j'examinerai les concepts clés sur lesquels je m'appuierai pour élaborer un plan d'action visant à répondre de manière pertinente à la problématique identifiée. Enfin, dans la troisième partie, je présenterai le plan d'action opérationnel découlant de la problématique soulevée dans la première partie, ainsi que des concepts développés et analysés dans la deuxième partie.

1 Penser le social pour un centre LGBT

Je commencerai cette partie par examiner l'évolution sociétale ainsi que les besoins et les attentes des personnes LGBT. Ensuite, je reviendrai sur l'histoire, les missions et actions des centres LGBT, en m'appuyant sur la place du Girofard dans ce mouvement. J'aborderai ensuite le processus de professionnalisation des activités de la structure, en abordant comment les militants sont progressivement devenus des bénévoles, puis, comment le salariat s'est intégré au fil du temps. Dans un dernier temps, je développerai nos relations avec les institutions qui financent le Girofard. En conclusion, je formulerai une problématique découlant des écarts et constats qui auront été observés.

1.1 L'histoire des personnes LGBT en France : de marginalisées vers une intégration relative ?

1.1.1 Les années 60/70 : le début des revendications

Avant 1960 en France, l'homosexualité est considérée comme un délit depuis l'époque du régime du général Pétain. Elle est également classée comme une maladie mentale par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS).

L'histoire contemporaine des revendications pour les droits des personnes LGBT prend son origine aux Etats-Unis, où l'homosexualité était interdite depuis plus de 100 ans. Cependant, il existait plusieurs espaces cachés au grand public où la communauté homosexuelle se rassemblait, notamment un bar nommé "Stone Wall" à New-York. La police y effectuait des descentes et arrêtait les personnes pour relever les identités. En juin 1969, un groupe de personnes va s'opposer à ces arrestations. Cela va se traduire par trois jours d'émeutes. Un an plus tard des marches commémoratives sont organisées dans plusieurs villes américaines : c'est la naissance des marches des fiertés. Ce mouvement s'est propagé à l'échelle mondiale, avec de nombreuses villes organisant des marches des fiertés sous diverses formes. Ces événements incarnent les progrès accomplis et les revendications continues pour les personnes LGBT.

En France, sous l'impulsion des émeutes de Stone Wall ainsi que des mouvements sociaux de mai 1968, le Front Homosexuel d'Action Révolutionnaire (FHAR), mouvement autonome à Paris voit le jour. Ce sont les premières actions publiques de lutte contre les discriminations. Il laissera vite place au Groupe de Libération Homosexuelle (GLH), présent dans plusieurs villes de France, créant différentes branches : certaines plus tournées vers l'action militantes et d'autres vers la nécessité de créer des espaces de convivialité. Toutes ne sont pas en accord sur les modalités d'actions mais vont cependant placer ensemble la question de l'homosexualité au cœur la campagne présidentielle de 1981.

1.1.2 Les années 80 : entre victoires et tragédies

En 1982, l'homosexualité a été dépénalisée sous le gouvernement de François Mitterrand qui en avait fait une promesse de campagne. Les années 80 ont également été marquées par l'épidémie mondiale du Syndrome Immunodéficience Acquise (SIDA). Au début de l'épidémie, la maladie est considérée comme « *le cancer gay* »³. Cette maladie a touché en grande partie les communautés homosexuelles et a causé la mort de 30 000 personnes en France dans les 10 premières années. Malgré l'urgence de la situation, les personnes atteintes par le Virus Immunodéficience Humaine (VIH) rencontrent de nombreuses difficultés : automédication sans suivi médical, le manque de droits funéraires en cas de décès, l'absence de protection légale pour les conjoints à la suite d'un décès, et bien d'autres atteintes.

Le début de l'accès aux traitements résulte d'actions menées à destination des pouvoirs publics d'associations de personnes concernées, comme Act Up ou AIDES, avec, par la suite, le soutien des professionnels de santé.

Progressivement, des services réglementés par les institutions sont créés, comme les réseaux de ville hôpital Sida en 1991. Cependant, ce n'est qu'en 1995 que des traitements, appelés de trithérapie, vont être disponibles et vont permettre aux personnes de vivre avec le VIH.

1.1.3 Les années 90 à nos jours : vers l'égalité de droit

Le 17 mai 1990, l'OMS retire l'homosexualité de la liste des maladies mentales. En France, dix ans plus tard, sous le gouvernement de Lionel Jospin, le Pacte Civil de Solidarité (PACS) est instauré. Il va donner des droits et une reconnaissance juridique pour les couples hétérosexuels et homosexuels. Cette loi favorise la visibilité et l'intégration des personnes LGBT. Les années 2000 marquent une avancée dans l'acceptation des personnes homosexuelles au sein de la société. En 2004, une loi⁴ est votée afin de reconnaître les discriminations en raison de l'orientation sexuelle, et cette protection a été élargie à l'identité de genre en 2012.

Durant ces années, les collectifs et les associations ont principalement milité pour la légalisation du mariage pour les couples de mêmes sexes, et par extension, le droit d'adopter. C'est en 2012 que le mariage dit « pour tous »⁵ est voté en France. Il est considéré comme l'une des avancées majeures de ces dernières décennies par les associations et militants.

³ Une du journal Libération, mai 1983

⁴ Loi 2024-1486 du 30 décembre portant création de la haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité

⁵ Loi dit loi Taubira autorisant le mariage et l'adoption pour les couples de même sexe, 17 mai 2013

En 2012, le gouvernement crée la Délégation Interministérielle de Lutte Contre le Racisme et l'Antisémitisme, placée sous l'autorité du Premier ministre et dirigée par un préfet. Son rôle est d'assurer et de coordonner la politique gouvernementale territoriale sur ces questions. En 2016, cette délégation a élargi son champ d'action en incluant la lutte contre l'Homophobie (DILCRAH). Des collectivités territoriales avaient déjà rajouté l'homophobie dans certains de leurs services mais souvent sous des intitulés plus larges, comme « l'égalité », « lutte contre les discriminations », ou bien « inclusivité ». Il y a une institutionnalisation et une reconnaissance de l'Etat sur la pertinence à lutter contre l'homophobie en France.

En 2021, la loi de bioéthique du 2 août a ouvert la Procréation Médicalement Assistée (PMA) aux femmes seules et aux couples de femmes. A partir de 2022, les hommes homosexuels ont obtenu le droit de donner leur sang sans nécessité de justification. Auparavant, ils étaient soumis à une période d'abstinence de plusieurs mois avant de pouvoir faire un don, même s'ils étaient en couple exclusif avec le même partenaire.

La place des personnes LGBT en France a donc évolué de manière significative au cours des cinquante dernières années, passant de condamnée à reconnue. Cependant, nous pouvons parler d'intégration relative, car de nombreux obstacles persistent encore pour répondre pleinement aux besoins et attentes des personnes LGBT.

1.1.4 La place des personnes LGBT en France en 2023

Les personnes LGBT, en tant que citoyennes, devraient pouvoir bénéficier des mêmes droits que tous, et à minima du droit commun pour répondre à leurs besoins et attentes. Le terme "besoin" est entendu comme ce qui peut être « *considéré comme des demandes que la société a reconnues comme légitimes et s'engage à satisfaire, notamment à travers les dispositifs d'action sociale* »⁶. L'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et services Sociaux et Médico-sociaux (ANESM), appelé à partir de 2018 Haute Autorité de Santé (HAS), définit les attentes comme « *correspondant aux souhaits, désirs, envies, éléments de projets que les personnes forment elles-mêmes et proposent aux professionnels* »⁷.

Cependant, on constate un écart qui persiste entre les avancées sociétales de ces dernières années et la relation qu'entretiennent les personnes LGBT avec les institutions. Malgré les progrès accomplis, il demeure encore chez certaines personnes :

⁶ HAS, La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L 312-1 du code de l'action sociale et des familles,

⁷ HAS, décembre 2008, Les attentes de la personne et le projet personnalisé, p.14

- Une méfiance envers les forces de l'ordre remontant à la période où l'homosexualité était condamnée,
- Un sentiment d'abandon de la part des pouvoirs publics, des politiques et des professionnels de santé qui s'est installé dans les années SIDA,
- Un souvenir négatif de la libération de la parole homophobe durant la période des débats autour du mariage pour tous.

Ce dernier point est associé à une nette augmentation des agressions physiques et verbales. Le rapport annuel de SOS Homophobie, qui recense toutes les agressions subies au cours de l'année écoulée, relève qu'en 2011, 1156 agressions ont été répertoriées contre 822 en 2012⁸. Soit une augmentation de 40%. Cette augmentation est aussi visible en 2012/2013 et stagne ensuite jusqu'à 2022. Il s'agit de la plus haute augmentation depuis 1997, année où l'association SOS Homophobie a publié son premier rapport annuel.

Les personnes LGBT sont également impactées par un ensemble de discriminations. Selon la loi française, la discrimination se réfère à un traitement défavorable qui doit remplir deux conditions cumulatives : être basé sur un critère établi par la loi et être lié à une situation visée par la loi⁹. La législation reconnaît 25 critères de discriminations pouvant entraîner des conséquences, telles que l'isolement ou l'aggravation du mal-être psychologique, chez les personnes discriminées. Parmi ces critères figurent les origines ethniques, l'âge ou bien le handicap. Les discriminations peuvent être réelles ou supposées. Par crainte de vivre des discriminations, les personnes LGBT peuvent choisir d'éviter des services proposés par les institutions.

Que ce soient les agressions ou les discriminations, cela peut entraîner des conséquences sur la santé, notamment mentale : les adolescents LGBT ont sept fois plus de risques de faire une tentative de suicide qu'un autre adolescent¹⁰.

1.2 Le Girofard : un centre LGBT

Dans les années 2000, pour s'organiser entre militants et proposer des solutions aux difficultés exposées précédemment, un nouveau type de structure émerge un peu partout à travers le monde et en France : les centres LGBT.

1.2.1 Les centres LGBT : une histoire et des services individuels

La fédération des centres LGBT, dont le Girofard est affilié, est créée en 2013. À travers une charte, elle propose de donner en article 1 une définition des centres LGBT : « *Les Centres LGBT sont les organismes non-gouvernementaux regroupant des personnes*

⁸ SOS Homophobie, rapport sur l'homophobie, 2012, p.14

⁹ Défenseur des droits, site web consulté le 04 juin 2023

¹⁰ INPES, les minorités sexuelles face aux risques suicidaires, dossier santé en action, 2014, p.

physiques ou morales qui agissent pour favoriser l'épanouissement et l'émancipation des personnes lesbiennes, gaies, bissexuelles, transgenres, intersexes ou en questionnement » (Annexe I : charte des centres LGBT par la fédération des centres LGBT). De nos jours, en France, il existe 35 associations qui sont identifiées par la fédération comme centres LGBT, dont trois en Nouvelle-Aquitaine : les Bascos à Bayonne, ADHEOS à Saintes et le Girofard à Bordeaux. A Poitiers, Limoges et Périgueux il y a la présence d'associations mais qui n'ont pas la dénomination de centre LGBT.

Ces centres sont des associations de loi 1901. Chaque centre a son propre fonctionnement, il n'existe pas de statuts spécifiques ou de règlements communs. Ils sont indépendants et ont pour objectif de répondre à des besoins issus de leurs propres territoires. Certains fonctionnent seulement avec des bénévoles, tandis que d'autres avec des salariés. Ils peuvent occuper des postes très différents en fonction des choix, des besoins et des moyens de la structure.

L'article 1 de la charte finie par : « *La présente charte constitue un outil de communication, de réflexion et d'auto-évaluation des Centres LGBT* ». On constate que le terme « *d'auto-évaluation* » révèle l'aspect non institutionnalisé de ces structures. Les centres évaluent eux-mêmes leurs actions. Ils ne répondent pas à une norme institutionnelle mais établissent leurs propres systèmes d'évaluation.

Le Girofard est créé en 2007 à Bordeaux par cinq associations locales¹¹ et par des militants bénévoles. L'association a comme objet principal de « lutter contre les discriminations » en portant les revendications sur l'orientation sexuelle et l'identité de genre jusque-là porté occasionnellement par d'autres structures. Les statuts du Girofard précisent que le Conseil d'Administration (CA) doit être constitué de 40% d'individuels et de 60% de personnes morales (Annexe II : statuts CA et annexe III : composition du CA).

Moins de deux ans après, l'association s'installe dans un local situé dans le centre historique de Bordeaux. Elle l'occupe encore de nos jours et héberge et accueille une quinzaine d'autres associations ou collectifs, se plaçant comme tête de réseau (Annexe IV : structures en lien avec le Girofard).

En parallèle des actions de revendications, l'association devient rapidement un lieu d'accueil et de rassemblement pour les personnes LGBT. Dès sa création, une permanence sans rendez-vous hebdomadaire pour de l'écoute, du soutien et de la réorientation est mise en place quotidiennement de 18h à 20h. L'objectif est d'accompagner les personnes vers

¹¹ AIDES, Forum, le Mouvement Français pour le Planning Familial, la Maison des femmes, Mutadis Mutandis

des services de droit commun. Le Girofard peut être une solution temporaire pour trouver le bon interlocuteur et/ou le bon parcours. Quand cela n'est pas possible, pour pallier le manque de solution à apporter à certaines situations, le Girofard développe ses propres services. Il faut là aussi prendre en compte les appréhensions que les personnes ont envers certaines institutions qui complexifient les réorientations. Pour aller vers des publics plus éloignés géographiquement, des permanences mensuelles sont animées depuis 2020 au Dôme de Talence, au cœur des quartiers prioritaires, ainsi qu'à la mairie de Saint André-de-Cubzac, territoire rural et à la Maison Des Usagers (MDU) du Centre Hospitalier et Universitaire (CHU) de Pellegrin à Bordeaux. Nous allons également, d'ici le dernier trimestre 2023 intervenir sur la ville de Marmande, dans le Lot-et-Garonne.

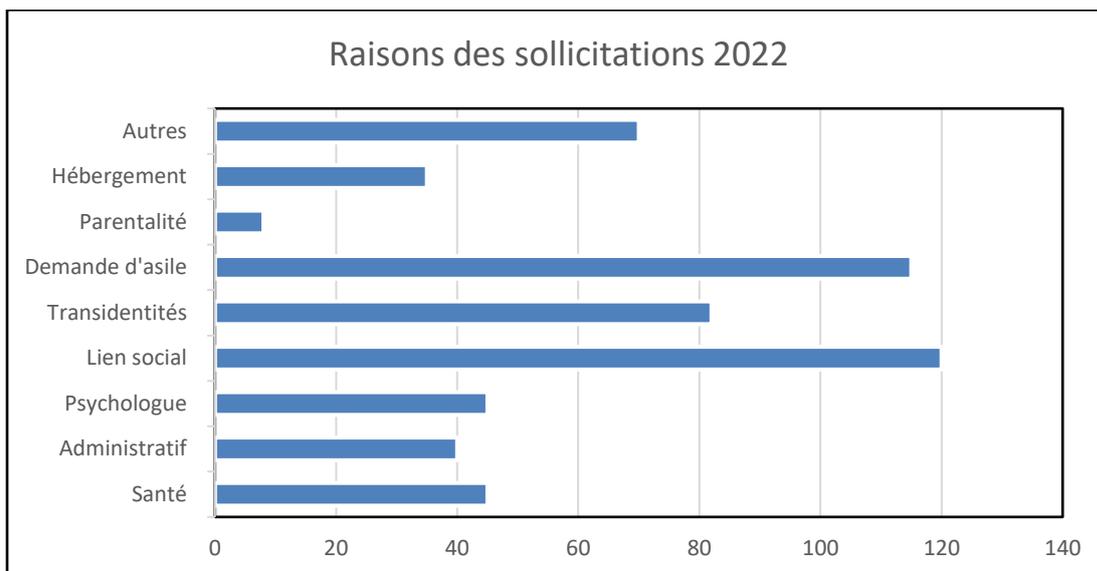
Je constate que les centres LGBT sont indépendants, et que, malgré une dénomination commune les services proposés et leurs modalités de fonctionnement ne sont pas similaires d'un centre à l'autre. Cette définition crée un écart entre la vision globale d'un centre LGBT comme proposé par la fédération des centres LGBT, et la réalité des missions réalisées par le Girofard. La définition proposée est volontairement large et cela invisibilise les services mis en place. Je constate que la définition peut être considérée comme obsolète et à revoir pour mieux correspondre au Girofard.

1.2.2 Quels publics sont accueillis au Girofard ?

En 2023, au Girofard nous pouvons définir - à l'aide des rapports d'activités de l'association rédigés par les anciens bureaux - quatre grandes catégories de personnes accompagnées.

- A) Les personnes LGB (hors demande d'asile et personne en transition de genre)

Pour faciliter les prises de contact nous avons mis en place différents outils. J'ai comptabilisé le nombre de courriels, d'appels téléphoniques et de contacts via les réseaux sociaux : 560 en 2022.



Pour comptabiliser les 560 sollicitations, j'ai pris en compte uniquement la demande principale. Pour y répondre, nous proposons soit un accompagnement, soit un temps collectif. Ce qui est entendu par « accompagnement individuel » sont toutes les personnes accueillies pour un minimum de deux entretiens avec un salarié.

La réorientation vers des structures de droits communs ou spécialisées se met en place pour les situations liées aux questions de logement, ainsi que pour les cas juridiques complexes. Nous sommes de plus en plus reconnus et référencés, ce qui entraîne des demandes provenant de régions géographiquement éloignées de nos services. Pour ces situations, nous essayons d'identifier des interlocuteurs sur ces territoires afin d'assurer une réorientation efficace pour les personnes.

	2010	2014	2018	2020	2022
Nbr de passage dans la structure	720	1200	1250	650	1300
Nbr de personne suivies individuellement	Pas de données	78 accueils permanence	175 accueils permanence	230 accueils permanence	340 accueils permanence
Dont homme		75 %	78 %	65 %	60 %
Dont Femme		10 %	7 %	23 %	34 %
Dont Transgenre		15 %	15 %	12 %	16 %

On constate que dès l'ouverture de la structure un nombre important de personne fréquente l'association. Toutefois, ce chiffre est à considérer avec prudence, car je n'ai pas trouvé d'archives détaillant la méthodologie et les outils utilisés pour sa comptabilisation. A partir de 2014, le chiffre de 1200 passages minimum au sein de l'association a été atteint chaque année, à l'exception de 2020 et 2021 à cause de la crise sanitaire.

Il y a une multiplicité des profils accueillis, avec une augmentation du nombre d'entretien individuels. Cette évolution peut s'expliquer à la fois par une meilleure visibilité du Girofard et par un changement dans notre mode de fonctionnement. Les sollicitations reçues pendant les temps d'accueil ou les activités collectives sont désormais traitées par des rendez-vous individuels, plutôt que par des réponses informelles sans suivi comme c'était le cas précédemment.

Les deux évolutions notables sont :

- La diversification du genre des personnes accompagnées.
- L'augmentation du nombre de suivis individuel à partir de 2020. Déjà en augmentation en 2019, la crise sanitaire va accélérer cette évolution. Les accompagnements individuels sont privilégiés à la place des temps collectifs.

Age des personnes	2008	2014	2018	2020	2022
14 -25 ans	Pas de données	Pas de données	22 %	30 %	33 %
25 ans – 60 ans	Pas de données	Pas de données	60 %	64 %	57 %
60 ans et plus	Pas de données	Pas de données	18 %	6 %	10 %

En 2020, l'âge des personnes de plus de 60 ans a fortement diminué en raison de la crise sanitaire ou les recommandations sanitaires en leurs ne permettaient pas de se rendre au local. Parallèlement, je constate une augmentation des personnes de moins de 25 ans fréquentant l'association.

B) Les personnes en demande d'asile

Certains pays condamnent l'homosexualité et les peines peuvent aller jusqu'à la peine de mort. Dans la procédure pour demander l'asile en France, il y a un entretien avec l'Office Français de Protection des Réfugiés et des Apatrides (OFPRA), et en cas de rejet, un deuxième entretien est possible avec la Cour Nationale D'Appel (CNDP). Durant ces

entretiens, il faut argumenter son histoire et expliciter les raisons de la demande d'asile. Les demandeurs d'asile LGBT rencontrent plusieurs difficultés :

- Le vocabulaire : certains dialectes n'ont aucun terme pour désigner l'homosexualité, certains n'utilisent pas le bon vocabulaire rendant leur histoire non plausible,
- Le traumatisme lié aux vécus des personnes notamment en lien avec l'orientation sexuelle empêchant la libération de la parole,
- Certains pays sont qualifiés par l'OFPPA de sûr car n'ont pas de lois homophobes mais ne protègent pas pour autant les personnes LGBT,
- L'homophobie présente dans certains Centres d'Accueil des Demandeurs d'Asile (CADA) de la part des autres demandeurs d'asile hébergés,
- La non-connaissance des spécificités des personnes LGBT de la part des travailleurs sociaux.

Pour apporter une réponse les bénévoles du Girofard, et depuis 2021 avec l'éducateur spécialisé, proposent des suivis afin de les préparer à ces entretiens et des temps collectifs de convivialité pour faciliter leur intégration dans la société.

	2008	2014	2016	2020	2022	2023 (Au 30 juin)
Personnes suivies (Venues au minimum une fois dans l'année)	Pas de données	8	41	88	101	105
Dont nouveaux suivis	Pas de données	Pas de données	Pas de données	Pas de données	43	34
Dont personnes orientées par un ESMS	Pas de données	Pas de données	Pas de données	Pas de données	30	14

A partir de 2016, je constate une augmentation des suivis. C'est le public avec la plus grosse augmentation au Girofard. On constate aussi une augmentation des différents pays d'origine des demandeurs d'asile. En 2022, une majorité des personnes viennent depuis le Nigéria, la Mauritanie, la Géorgie, le Sénégal et la Tunisie. Nous avons aussi eu des personnes de Russie, de Cuba, du Mexique, du Maroc, de l'Algérie et d'Ukraine. Les contextes sociaux sont différents d'un pays à l'autre. Il faut que les bénévoles s'informent

régulièrement des changements géopolitique et sociétaux de ces pays et les changements dans la procédure française afin d'accompagner au mieux les personnes.

Nous suivons des personnes qui viennent d'elles-mêmes. Elles nous connaissent par le bouche à oreille, internet ou bien par notre affiche présente dans la Structure du Premier Accueil des Demandeurs d'Asile (SPADA) au moment de leur enregistrement. Nous avons aussi des personnes orientées par des ESMS. Les travailleurs sociaux issus de structures comme les CADA, qui hébergent et accompagnent les demandeurs d'asile dans leurs démarches administratives, peuvent nous orienter des personnes pour la préparation aux entretiens ou pour la convivialité. De nos jours, les avocats qui défendent les personnes lors des procédures de recours demandent des attestations d'associations LGBT. L'objectif est de rendre compte de leur intégration dans la société française, et ainsi favoriser l'obtention d'un titre de séjour. C'est une des raisons de l'augmentation des suivis, car pour les personnes, le passage par le Girofard est vu comme obligatoire pour pouvoir bénéficier du statut de réfugié.

Cette forte augmentation des demandes est similaire dans tous les centres LGBT de France et dans de nombreuses structures similaires en Europe.

C) Les personnes en transition de genre

Nous pouvons découper le parcours des personnes trans en trois phases :

- La transition sociale qui correspond aux changements en lien avec la vie sociale : prénom, pronom, façon de s'habiller.
- La transition administrative qui est la validation de la transition sociale par l'administration, avec notamment le changement de prénom ou la mention de sexe sur la carte d'identité.
- La transition médicale qui consiste à un suivi de deux ans avec un psychiatre qui va venir valider qu'il s'agit bien de dysphorie de genre (terme médicale pour parler de la transidentité). A la suite de ce suivi, une ordonnance est délivrée qui donne l'autorisation d'avoir un suivi pour la prise d'hormone avec un endocrinologue. Puis, si les personnes le désirent, elles peuvent faire des opérations chirurgicales pour compléter leur transition.

La grande majorité des demandes sont transversales et concernent les trois phases du parcours.

On constate une augmentation des demandes des personnes en transition de genre depuis ces dernières années concernant l'ensemble de ces étapes. Il existe un parcours officiel lié

à l'hôpital public, mais il y a deux ans d'attente avant de pouvoir commencer une procédure qui dure deux ans supplémentaires. Ces personnes nous contactent pour obtenir du soutien ou des recommandations.

Pour les proches, il existe une autre association qui met en place des groupes de parole pour les parents d'enfants gays et lesbiens. Pour les parents d'enfants transgenres, les questions abordées dans ce groupe sont trop éloignées de leurs réalités. Les problématiques rencontrées ne sont pas les mêmes que pour les enfants en questionnement sur leur identité de genre. Pour répondre aux sollicitations des proches, les travailleurs sociaux du Girofard avec une bénévole dont l'enfant est concerné ont mis en place un groupe de parole mensuel et une permanence mensuelle pour des entretiens individuels avec l'éducateur spécialisé.

Pour ce public, nous collaborons aussi avec deux autres associations de personnes concernées : ANGRES et Trans3.0. Ces deux associations sont composées de personnes concernées et mettent en place bénévolement des espaces de soutien.

D) Les seniors

Les plus de 60 ans ont toujours fait partie de la vie de l'association. En 2016, ils représentaient dix pour cent des personnes accueillies à l'association. Je constate depuis une année que de nouvelles demandes apparaissent : j'ai eu des demandes pour connaître des établissements, type Etablissement d'Hébergement Pour les Personnes Agées Dépendantes (EHPAD), formés aux problématiques et à l'accueil des personnes LGBT. A Lyon, d'ici la fin d'année 2023, une maison de la diversité portée par l'association les Audacieux doit voir le jour. Il s'agit d'un espace réservé pour les seniors LGBT. En Gironde, cette année, deux conférences ont eu lieu autour du bien vieillir LGBT : une portée par l'association Gayté de chœur¹² et la mairie de Bordeaux et l'autre par le département de la Gironde. Cela soulève des questions, sur l'inclusion notamment, mais je constate qu'il s'agit d'une thématique centrale et qu'il est important pour l'association de s'y positionner stratégiquement et de répondre aux nouveaux besoins.

Je remarque qu'il y a sous le sigle LGBT des écarts entre les besoins et les attentes selon les personnes. Néanmoins, certaines caractéristiques sont communes à tous les publics : lutte contre la précarité et l'exclusion, un besoin en santé globale, une demande d'insertion et de convivialité, et un manque de réorientation possible par manque de connaissances des professionnels ou par des délais de prise en charge trop longs.

¹² Chœur composé d'hommes gays

1.3 Des militants aux salariés

1.3.1 De militant à bénévole

Le Girofard dans ses statuts se définit comme association militante au sens de Daniele Demoustier¹³ qui établit trois catégories d'associations militantes : « *les politiques, les sociales et les gestionnaires* ». Pour l'auteur, ces associations vont jouer le rôle de « *contre pouvoir de l'Etat* ». C'est cette définition sur laquelle les actions du Girofard, à son commencement, vont se construire : « *la militance vient plutôt se trouver dans la résistance, devenue revendication* ».

A cette époque, le Girofard est composé de militants qui, selon le dictionnaire Larousse, sont des « *adhérent à une organisation politique, syndicale, sociale qui participe activement à la vie de cette organisation* ». Ces militants sont bénévoles. Le bénévolat associatif se définit comme « *une action libre sans rémunération pour la communauté* »¹⁴. Les personnes bénévoles doivent remplir cinq conditions : « *s'engage[r] (notion d'engagement), de son plein gré (notion de liberté), de manière désintéressée (notion d'acte sans but lucratif), dans une action organisée (notion d'appartenance à un groupe, à une structure), au service de la communauté (notion d'intérêt commun)* »¹⁵. La mise en place d'espaces d'accueil des personnes LGBT va participer au développement de services et des actions afin de répondre aux besoins. Au fur et à mesure, la militance comme définit à la création du Girofard va s'estomper. De nouvelles formes de lutte contre les discriminations vont être mises en place, à travers des sensibilisations par exemple. Les militants bénévoles deviennent des bénévoles militants.

Pour garder ce sens militant, historique à l'association, de nos jours nous occupons une autre place. Nous sommes davantage dans la coordination et la mise à disposition d'outils pour les autres associations et collectifs qui vont, eux, porter des actions militantes au quotidien. La proximité avec les acteurs politiques nous permet de jouer un rôle d'interface entre eux et les politiques.

Il y a donc un écart entre la période de création du Girofard, construit sur des bases militantes, dans le sens contre-pouvoir, et son évolution actuelle. La lutte contre les discriminations LGBT reste la mission principale de la structure mais les moyens d'actions

¹³ DEMOUSTIER, D., le bénévolat, du militantisme au volontariat, revue française des affaires sociales, 2002, p.101

¹⁴ FERRAND- BECHMANN, D. Le métier de bénévole, Anthropos. Paris. 2000. p. 13.

¹⁵ HALBA, B. *Bénévolat et volontariat en France et dans le monde*. Paris. La documentation française. 2003. p. 10

d'y répondre ont changé. Pour certains bénévoles militants ils se représentent le Girofard comme à sa création.

1.3.2 Les limites du bénévolat

Les bénévoles occupent tous les rôles et chacun s'inscrit comme ils le souhaitent sur des missions. Lorsque j'arrive à mon poste en 2018, je constate que la transmission est uniquement orale. Il n'y a pas de documents, règlement ou charte, ce qui laisse la place à l'interprétation sur comment les missions du Girofard doivent être menées. On observe un écart aussi entre la vision que les bénévoles ont et transmettent, dont ceux présents depuis la création de la structure, et la réalité des services proposés.

L'acquisition de nouveaux droits sociaux et les avancées sociétales ont fait évoluer la typologie des bénévoles au Girofard. En effet, jusqu'en 2013, après le mariage pour tous, nous sommes passés d'une majorité d'hommes de tous les âges (en 2012 plus de 75% des personnes bénévoles ou membres du CA sont des hommes). Cela s'explique qu'un grand nombre de militant pro mariage étaient des hommes et ont arrêté leur engagement à la suite de l'obtention de leur revendication principale. Les femmes ont donc représenté une part plus importante qui va s'accroître en 2019 avec l'élection d'une femme en tant que présidente de l'association. En une année, l'association a accueilli 20 bénévoles femmes comparées à la dizaine des années précédentes. Nous constatons aussi que depuis la crise sanitaire il y a un rajeunissement de ces intervenants créant deux grandes catégories : les moins de 25 ans et les plus de 40 ans.

En 2018, un parcours pour les nouveaux bénévoles est mis en place, ayant comme objectif de donner des compétences afin de mieux accueillir les personnes. Une formation obligatoire à « l'accueil et aux entretiens individuels » est mise en place par une formatrice stagiaire dans le cadre de sa formation à l'Institut de Formation et d'Appui aux Initiatives de Développement (IFAID). Cette formation vient faire écho aux changements dans la structure. A sa création, l'association n'avait pas anticipé les accompagnements qui se sont mis en place. Pour répondre à la demande, les bénévoles ont dû improviser des réponses, qu'importe leurs compétences. Il était donc important de former les bénévoles à l'accueil afin de répondre au mieux à ces missions.

La mise en place de cette formation vient apporter des compétences en lien avec le travail social, manquantes chez certains bénévoles. Ce manque crée des difficultés à la fois pour les bénévoles, mais surtout pour les personnes accueillies. Pour certains d'entre eux, l'association est surtout un espace de sociabilisation, un moyen de trouver un rôle. Cette formation va permettre de donner un cadre commun et de pouvoir questionner ce que

l'association met en place ou non, ce que les bénévoles ont le droit de proposer pour accueillir et réorienter les personnes au mieux. Dans cette formation, nous abordons aussi les limites des accompagnements que l'association propose. Certaines situations complexes n'ont parfois aucune solution, et le surinvestissement des bénévoles dans certaines situations va venir créer de la frustration et de l'épuisement pour eux.

Les deux groupes de bénévoles les plus représentés dans notre structure sont les plus de 40 ans et les moins de 25 ans. Cela peut engendrer des conflits d'ordre générationnel. On constate que « *lorsque plusieurs générations coexistent au sein d'une même organisation, une accumulation de perceptions négatives peut conduire à un état de stress* »¹⁶ et de conflits. En effet, chaque génération « a vécu ses propres expériences ». Cela crée différentes visions entre les générations sur les priorités que le Girofard devraient avoir. Cet écart se retrouve aussi sur les évolutions, notamment d'ordre sémantique, ou bien l'utilisation de la technologie qui vient induire « *un changement de mentalité importante* ».

Les bénévoles du pôle "demande d'asile" bénéficient d'un protocole d'accueil et de suivi supplémentaire après la formation d'accueil. Lors de ma prise de poste, ce fut le pôle qui a exprimé le plus de difficultés, correspondant à mes observations. Premièrement dans les suivis, qui sont parfois lourds à assurer ; deuxièmement, dans le nombre de demandes, augmentant sans cesse. Cela a épuisé les bénévoles qui n'arrivaient pas à refuser des situations, étant toujours dans des situations d'urgences, acceptant d'accompagner toutes les personnes même quand il s'agit de personnes non LGBT. Cela a accentué le sentiment de ne pas faire suffisamment et/ou de mal faire leur mission. Nous avons donc mis en place une régulation uniquement dédiée aux bénévoles qui suivent les demandeurs d'asile. Cela leur a permis de prendre du recul et de mettre en commun leurs connaissances. Au début facultatif, cette régulation est devenue obligatoire. Nous avons aussi instauré un règlement, mentionnant le nombre de suivi maximum qu'une personne peut faire. C'est aussi pour cela que nous utilisons le terme de « pôle » dans le sens où ce service est déconnecté des autres et que les modalités qui s'appliquent ne sont pas connectées avec les autres services que nous proposons.

Certains bénévoles sont aussi des personnes qui ont d'abord fréquenté l'association en tant que bénéficiaire. « *La distinction entre bénéficiaires et bénévoles peut alors s'estomper dans certaines associations d'action sociale notamment* »¹⁷. Leur engagement fait écho à

¹⁶ CONRIQUE, T. bénévoles et management, pratiques, paradoxes et préconisations, édition EMS, 2021, p.45

¹⁷ ESEAC-IEPG, Connaissance des associations du secteur sanitaire et social, *Rapport pour la MiRe*, Grenoble, 1996.

leur propre histoire. De ce fait, il est compliqué d'aller à l'encontre de décisions ou demandes faites par ces bénévoles. On constate qu'ils n'arrivent pas à avoir une vision globale, et centre leur accompagnement uniquement via leur vécu.

A partir de 2020, je vais mettre en place un livret d'accueil à destination des bénévoles. Il est composé : de l'historique et des valeurs de l'association, d'un descriptif des missions bénévoles, des droits et devoirs des bénévoles des contacts des personnes ressources ainsi qu'un lexique. Ce livret prend appui sur le guide du bénévolat édité par le secrétariat d'Etat chargé de l'économie sociale et solidaire et de la vie associative. Ce document permet d'échanger avec les bénévoles sur leurs missions réelles et sur leurs modalités de réalisation. Dans un second temps, une charte des bénévoles du Girofard a été rédigée qui revient à travers une série d'articles sur les informations présentes dans le livret mais aussi sur les engagements de l'association envers les bénévoles, et inversement.

1.3.3 Les salariés en réponse aux besoins des personnes LGBT

Afin de venir appuyer ou remplacer les bénévoles sur certaines missions, des salariés ont été recruté à partir de 2018. L'objectif étant aussi de répondre à des demandes en constante augmentation, sur les 5 dernières années¹⁸. Cela permet également de venir répondre à des situations de plus en plus complexes.

C'est en 2012, cinq ans après la création du Girofard, que le premier salarié est recruté au poste de coordinateur. Ses missions sont principalement : la coordination du lieu, le lien avec les institutions et la représentation dans des groupes de travail. Son recrutement est possible grâce aux contrats aidés. Il n'a aucun diplôme et fait partie des militants qui ont fondé le Girofard. Son poste évolue en 2014 de coordinateur à directeur. La raison de cette évolution est de lui donner plus de légitimité envers les institutions, même si ses missions resteront inchangées. En 2016, son contrat s'arrête avec la fin des contrats aidés et par manque de moyens financiers.

En 2018, le bureau de l'association décide, après deux ans sans salariés, de me recruter comme directeur à 0.7 Equivalent Temps plein (ETP) en Contrat à Durée Indéterminée (CDI), avec comme missions prioritaires :

- Assurer la bonne mise en place des obligations légales d'un ERP
- Gestion financière
- Assurer le développement et la pérennisation de la structure.

¹⁸ Rapport d'activités du Girofard : en 2018 176 personnes ont bénéficié d'un accompagnement ou d'une orientation contre 340 en 2022

Cependant, j'ai rapidement pris la responsabilité de la coordination du lieu qui à mon sens était un besoin important pour l'association.

L'une des missions principales de l'association est l'organisation de la marche des fiertés à Bordeaux. Cette mission est primordiale pour la structure : durant cette période, il est plus facile de rendre visible nos revendications / besoins / attentes auprès des médias, du grand public et des politiques. Lors de cet événement, ils sont plus à l'écoute de nos besoins. Il faut coordonner tous les partenaires qui veulent participer et prendre la responsabilité d'un événement rassemblant de 5 000 à 10 000 personnes. C'est en 2021, qu'une chargée de missions va rejoindre l'équipe avec comme missions principales l'évènementiel et la communication. L'objectif est ici de développer un autre modèle économique ne reposant plus seulement sur des appels à projets publics mais en créant des événements qui pourraient générer des fonds venant alimenter les autres missions de l'association.

Pour répondre aux besoins d'accompagnement individuel, et prendre le relai sur certaines situations rencontrées par les bénévoles, l'association recrute en octobre 2021, une éducatrice spécialisée en alternance puis en CDD temps plein. Après un temps d'observation, elle prend en charge les accompagnements individuels, principalement en lien avec la demande d'asile et avec les personnes en transition de genre. Elle est aussi l'interface avec les professionnels des structures médico-sociales qui nous sollicitent pour des accompagnements ou pour des temps d'échanges autour de situations.

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
Matin	Coordination des ateliers et des rendez-vous avec la socio-esthétiques Ou groupe de soutien psychologique à destination des DA avec l'EMPP	Sensibilisation d'équipe auprès d'ESMS		Entretien transidentité : personnes concernées de tous les âges / les familles / les professionnels	Ecriture des attestations de suivis / développement de partenariat	1 matin par mois atelier parents – enfants en questionnement sur le genre de - 12 ans	Renfort durant le festival des fiertés
A-M	Réunion équipe	Permanence demande d'asile LGBT+ (accueil et suivis)	Ateliers avec les demandeurs d'asile (santé / culture / convivialité)	Entretiens individuels	Administratif	1 après-midi tous les mois atelier parents – enfants + de 12 ans	
Soirée	Réunion bénévole pôle demande d'asile / analyse de la pratique pôle demande d'asile					Activités avec les familles	

Planning d'une semaine type pour le poste d'éducateur spécialisé.

L'un des besoins communs à tous les publics que nous accueillons est la convivialité, afin de rompre avec la solitude en se (re) socialisant. Depuis 2022, nous avons des permanences d'accueil deux fois par semaine dans notre local, des activités diverses, du sport aux sorties culturelles, ainsi que des évènements festifs afin de rassembler les

personnes. Ces temps peuvent être dans le local ouvert à tous sans inscription, et en dehors du local afin de favoriser l'intégration des personnes dans la société. Une animatrice sociale et socioculturelle est recrutée en alternance en septembre 2022 pour animer ces temps collectifs et développer les permanences hors les murs. Une autre de ses missions est d'animer les interventions scolaires ou les formations à destination des professionnels et futurs professionnels en lien avec nos thématiques. Cette mission est assurée par tous les salariés.

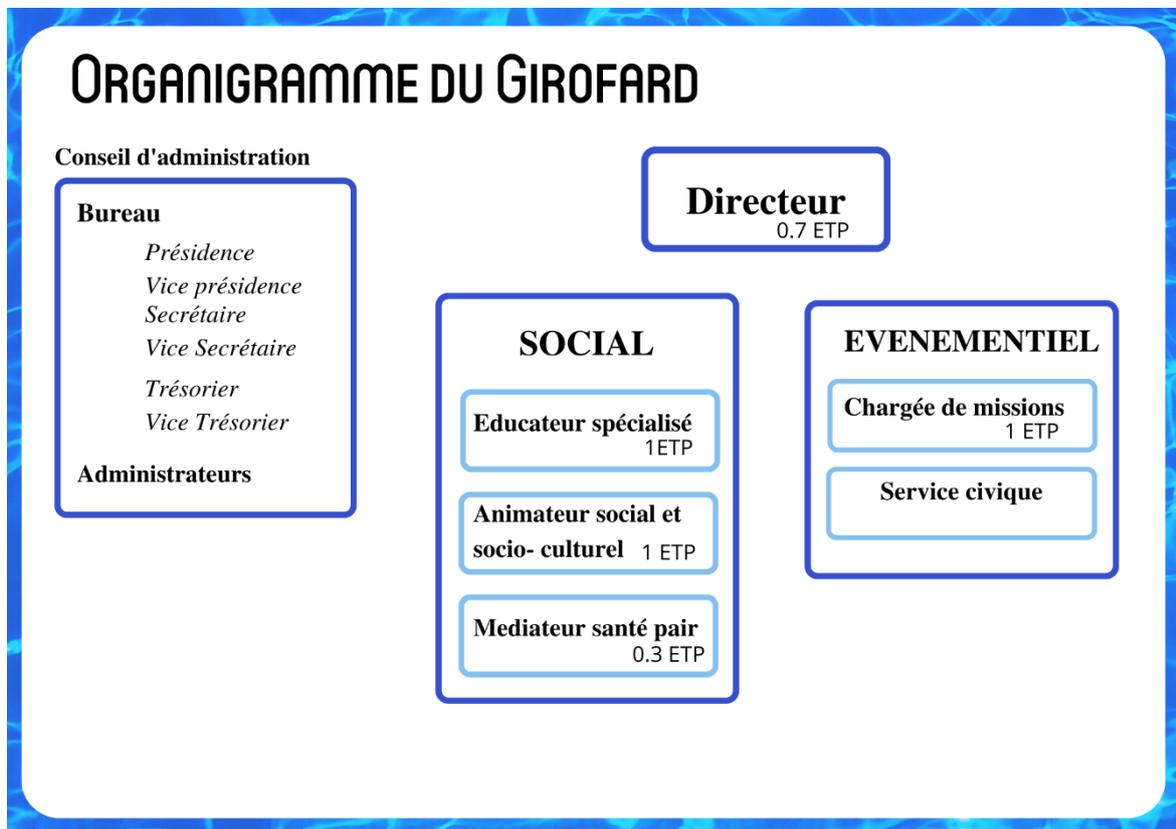
	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
Matin							
A-M	Réunion équipe	Pendant les vacances scolaires proposition de nombreuses activités culturelles, sportives etc.	Animations de lutte contre les discriminations : scolaire, ciné débat, escape Game, quizz etc.	Permanence mensuelle hors les murs	Actions à Marmande : sensibilisations scolaire, ciné débat, escape Game, quizz etc.		Renfort durant le festival des fiertés, le Sidaction, la journée mondiale de lutte contre le sida
Soirée	Sophrologie ou animation de séances de badminton (1 fois toutes les 2 semaines)		Permanence accueil sans rendez-vous Ou auberge espagnole	Stand dans les lieux festifs communautaires ou non (bars, festivals, soirées étudiantes etc.)	Permanence accueil sans rendez-vous Ou sortie culturelle	Stand dans les lieux festifs communautaires ou non (bar, festivals, soirées étudiantes etc.) / stand sur les violences dans les couples de mêmes sexes-genres	

Planning d'une semaine type d'un animateur social et socio-culturel.

Ces dernières années, le nombre de sollicitations de personnes en transition de genre a quasiment triplé passant de 60 en 2018 à 176 demandes en 2022. Les demandes pouvant être d'ordre du suivi social, administratif, juridique et presque systématiquement d'ordre médical. Ce type de demandes représente un enjeu pour la structure, qui ne peut ni y apporter une réponse concrète, ni orienter vers un partenaire compétent ou spécialisé sur le sujet. Les parcours sont complexes et, par manque de professionnels formés sur le territoire de la NA, longs à mettre en place. L'une des conséquences du manque de réponses à leurs besoins est la forte prévalence des risques suicidaires¹⁹ plus élevée que la moyenne. Un autre risque est le recours à la prise d'hormones via internet sans suivi médical. Afin d'essayer d'apporter une réponse à l'écart entre les besoins et attentes et de l'offre médical l'association a recruté, en janvier 2023, un chargé de mission en santé pair sur un contrat de 0.3 ETP. Il a pour mission de développer les actions à destination des personnes en transition de genre en lien avec la santé globale (Annexe V : permanences santé à destination des personnes transgenres).

¹⁹ 13 fois plus de risques pour les adolescents en transition de genre de faire une tentative de suicide, Parcours de transition des personnes transgenres, recommander les bonnes pratiques, Haute Autorité de Santé, 7 septembre 2022

Depuis 2018, l'association dispose aussi d'un agrément lui permettant d'accueillir deux services civiques par an. Ces services civiques ont des missions transversales. Ils participent autant à la vie du local qu'à la partie événementielle.



Organigramme du Girofard

Chaque salarié dispose d'un contrat de travail ainsi qu'une fiche de poste. Leurs réactualisations sont faites de manière participative avec les salariés tous les ans, autour du mois de décembre, où les entretiens individuels annuels sont réalisés. Chaque salarié fait évoluer son poste et ses pratiques en cohérence avec les besoins des publics, qu'il traduit dans sa fiche de poste. Les salariés peuvent aussi s'appuyer sur le règlement intérieur qui à été réactualisé durant le premier trimestre de 2023.

L'équipe salariale se réunit une fois par semaine lors de la réunion d'équipe. L'objectif est de faire le point sur les missions des semaines qui arrivent et d'apporter des informations générales.

1.3.4 Bénévoles et salariés : un équilibre fragile

Il y a dans le cadre des missions de l'association des temps ou bénévoles et salariés collaborent. Le rapport au Conseil Economique Social et Environnemental (CESE) définit

ainsi le bénévole par rapport au salarié, comme « *celui qui s'engage librement pour mener à bien une action en direction d'autrui, action non salariée, non soumise à l'obligation de la loi en dehors de son temps professionnel et familial* »²⁰.

L'équipe salariée a donc, au fur et à mesure, récupéré des missions qui étaient réalisées par des bénévoles. Cette transition s'est effectuée sur plusieurs années. Pour accompagner ce changement, je me suis appuyé sur le contrat d'engagement bénévole et nous avons ensuite arrêté d'accepter des nouveaux bénévoles sur certaines missions. Pour les missions d'accueil et d'écoute nous n'avons pas renouvelé les départs des bénévoles. Nous avons ensuite fait évoluer la façon de coordonner les bénévoles. Avant 2022, j'étais dans une coordination adaptée à chaque individu. J'adaptais les canaux de communication en fonction des préférences de chaque personne, ou bien les accompagnements en fonction de la personnalité et des compétences que j'identifiais chez chaque bénévole. Désormais, j'ai mis en place des processus uniques via une application disponible sur tous les supports numériques où nous avons formé les bénévoles à certains outils pour mieux nous coordonner. Aujourd'hui, les bénévoles, sauf pour les suivis autour de la demande d'asile, ne sont plus dans les accompagnements. Leurs missions sont tournées vers l'évènementiel ou la tenue de stand de sensibilisation à la lutte contre les discriminations lors d'évènements festifs et militants.

Je constate aussi que la professionnalisation de l'équipe a fait apparaître des discordances entre les salariés, nouveaux dans la structure, plus jeune, et les bénévoles. Les salariés arrivant ont rapidement identifié certaines pratiques des bénévoles comme différentes de celles qu'ils ont pu apprendre durant leurs formations. Ils ne validaient pas certains discours ou postures des bénévoles dans les accueils et les accompagnements. Pourtant, pour assurer la continuité des services, il a fallu continuer avec ces différences. En tant que directeur, j'ai modifié certaines missions des bénévoles en fonction des retours négatifs des salariés. J'ai aussi amené les salariés à prendre de la distance dans certaines situations en me rendant disponible pour échanger.

Nous recevons aussi des demandes inadaptées à notre structure ne permettant pas de réorientation. Cela peut mettre les équipes à mal. Il y a un écart entre la vision qu'on certains partenaires de nos missions et la réalité. Ils orientent vers le Girofard comme une structure « de la dernière chance » pour résoudre leurs problématiques. Cela vient aussi du fait qu'à notre création, il pouvait y avoir des engagements militants, comme de l'hébergement solidaire. Mais l'évolution de la structure fait que nous interdisons ces pratiques qui sont

²⁰ CHEROUTE M-T, Rapport au Conseil économique et social, 1993.

considérées comme non professionnelles. Elles dépassent le cadre et ne garantissent pas un bon accompagnement. Nous ne sommes également pas en mesure d'assurer la sécurité des personnes qui seraient volontaires pour héberger. Il y a donc un écart entre les actions mises en place par les bénévoles dans le passé et la nouvelle façon de faire avec une équipe salariale plus récente.

Comme le rappelle Daniel Demoustier « *L'affaiblissement du rôle revendicatif et l'accroissement des fonctions gestionnaires des associations conduisent à l'affirmation du bénévolat* ». Les raisons de l'engagements des bénévoles sont multiples, « *mais c'est aussi, au départ, le moyen de se distinguer du salariat en réclamant de l'autonomie contre la subordination, et en défendant des valeurs morales et sociales par rapport à la motivation financière* »²¹. En tant que directeur, je n'ai pas les mêmes références, les mêmes Codes ou les mêmes outils pour manager les salariés ou faire participer les bénévoles.

L'association ayant toujours accepté toutes les personnes souhaitant être bénévoles, qu'importe leur profil ou leur motivation, j'ai durant les deux dernières années changé le processus de recrutement. Le souhait d'être bénévole de certaines personnes au Girofard s'apparentait plus à un besoin de socialisation pour elles même. De ce fait, elles étaient plus considérées comme personnes à accueillir que personnes qui accueillent. J'ai renforcé les temps de sensibilisation : si un profil ne correspondait pas aux attentes de la structure je lui proposais d'autres moyens de s'investir dans l'association, notamment lors des temps conviviaux en tant que simple participant.

Il y a aussi une complémentarité entre des bénévoles et les salariés. Certains bénévoles ont des profils qui vont venir compléter les compétences des salariés, on parle alors de bénévolat de compétences. C'est le cas par exemple du juriste ou de la tabacologue. Les professionnels se tournent vers eux pour compléter des accompagnements. Nous avons donc des bénévoles qu'on « *assimile[nt] davantage au concept anglo-saxon de « volontariat* »²². Les salariés vont aussi s'appuyer sur les bénévoles en proposant des rencontres entre pairs issus de l'association ou d'association partenaires. Les salariés vont donc être dans une posture professionnelle quand les bénévoles seront plutôt dans une logique d'échanges de pratiques ou entre pairs. C'est notamment cette complémentarité qui permet de proposer un accompagnement plus global.

²¹ DEMOUSTIER, D. Le bénévolat, du militantisme au volontariat, revue française des affaires sociales, 2002, p.97

²² DEMOUSTIER, D. Le bénévolat, du militantisme au volontariat, revue française des affaires sociales, 2002, p.97

1.4 Une posture qui évolue et qui favorise les relations avec les partenaires

La meilleure visibilité des caractéristiques, des besoins, et attentes des personnes LGBT a permis de faire évoluer certaines politiques publiques en faveur de ces dernières. Dans cette partie nous aborderons la posture du Girofard et comment il interagit avec les politiques et les collectivités territoriales.

1.4.1 Une posture entre experte sur le territoire et influente auprès des politiques

Le Girofard a développé une posture d'expert sur le territoire, notamment grâce à la mise en place des sensibilisations à destination des équipes de travailleurs sociaux d'ESMS. Elles se composent de deux parties : la première sert à donner du vocabulaire sur nos thématiques et la seconde à aborder avec les équipes des mises en situations et leurs solutions. Afin d'adapter les mises en situations nous avons dû développer une bonne connaissance de chacune d'entre elle. Nous avons donc développé une expertise des solutions face aux difficultés des équipes dans l'accompagnement des personnes LGBT. Nous intervenons, quand cela est possible, en binôme avec une personne concernée de l'association ou d'une association partenaire en fonction de la demande. Nous animons aussi des formations en partenariat avec une associations locale, le Centre Accueil Consultation et Information Sexualité (CACIS). Il porte la partie administrative et la coordination de la formation sur deux jours et le Girofard l'animation. Ce partenariat date de 2022, ils sont venus vers notre association pour notre expertise car la thématique étant précise et en constante évolution, tous leurs formateurs ne se sentaient pas en capacités et suffisamment sensibilisés pour l'animer.

Depuis deux ans, nous avons développé des outils afin de mieux communiquer avec les travailleurs sociaux qui nous orientent des personnes à travers des "fiches de liaisons". Ces outils utilisent le vocabulaire et les codes des structures dont ils dépendent. En partageant un vocabulaire commun nous améliorons la coopération entre nos structures et ainsi l'accompagnement des personnes. Cela nous permet aussi de gagner en légitimité et de faciliter nos interactions.

Cette place d'expert sur le territoire s'explique aussi par une absence de concurrence. En effet le Girofard est la seule association sur le territoire à accueillir et proposer des accompagnements pour les personnes LGBT. Il existe d'autres associations mais aucune structure ne propose un accompagnement global. De plus ces associations disposent de salariés mais aucun n'a recruté de travailleurs sociaux.

Les questions de diversité, dont celles en lien avec l'orientation sexuelle et l'identité de genre, sont de plus en plus intégrées dans les programmes politiques. L'expertise du Girofard sur les personnes LGBT sur un territoire précis a donné au fil des années une place privilégiée auprès de certains politiques. Cette place donne un leadership²³ au Girofard. Le leadership est entendu ici comme la capacité que le Girofard a à être influent. Certains politiques et/ou collectivités territoriales nous consultent pour des préconisations en matière d'actions à destination des personnes LGBT. Cela se traduit notamment par la participation à des groupes de travail pour mettre en place des plans d'actions auprès du Comité Opérationnelle de lutte contre le Racisme l'Antisémitisme et la Haine LGBT (CORAH). Il s'agit d'un comité piloté par la préfecture, présidé par le préfet où sont conviées toutes les collectivités territoriales ainsi que certaines associations. Un plan de lutte contre les discriminations LGBT doit être établi courant 2023 avec des priorités que les participants doivent faire remonter des actions pour y répondre. Pour le Girofard, il s'agit de se positionner en leadership pour proposer des actions et faire émerger les priorités auxquelles nous sommes confrontés. In fine, les faire porter non plus seulement par notre structure mais pouvoir s'appuyer sur les politiques publiques et les institutions.

1.4.2 Des politiques publiques de plus en plus favorables

La multiplicité des publics contraint l'association à solliciter de nombreux financeurs. Le dernier budget global approuvé par notre cabinet de commissaires aux comptes date de 2022. Il s'élève à 155 000 euros de produits et de charges (voir annexe VI : budget 2018-2023-BP2024). La plupart des services proposés peuvent répondre à des objectifs que les collectivités territoriales ont dans leur feuille de route. Notre financeur le plus important est la mairie de Bordeaux, qui accompagne l'association depuis sa création. Durant ces trois dernières années, la mairie de Bordeaux a doublé ses financements au Girofard. Nous avons également signé une convention pluri annuelle en janvier 2022, renouvelable tous les trois ans. La mairie de Bordeaux finance le Girofard via la mission égalité et lutte contre les discriminations.

Le département de la Gironde en charge des solidarités sur le territoire, finance aussi l'association depuis 10 ans. La convention passée entre le Girofard et le département stipule que l'association doit mettre en place de actions de lutte contre les discriminations. Cet objectif, qui est assez large, correspond à toutes les missions mises en place par la structure. Il est intéressant de noter que le département finance le Girofard via le service de la vie associative et non de l'égalité ou de la solidarité.

²³ SAUSSOIS, Jean-Michel, Les organisations, état et savoir, édition sciences humaines, 2016

L'appel à projet de la Délégation Interministérielle de Lutte Contre le Racisme l'Antisémitisme et la haine anti LGBT (DILCRAH), et la Région Nouvelle-Aquitaine finance aussi des actions de lutte contre les discriminations. Cependant, les sommes accordées ne permettent pas de contribuer à la pérennisation des projets. Elles viennent surtout soutenir l'organisation de la marche des fiertés. Pour ces deux institutions leurs enveloppes budgétaires n'ont pas évolué ces dernières années, et ce malgré l'augmentation des associations et des actions en lien avec nos thématiques.

Les recettes liées à nos événements festifs sont une autre source de financement. L'objectif en recrutant la chargée de missions est de créer des événements dont le modèle économique serait excédentaire et permettrait de financer l'innovation sociale du Girofard. Cependant les deux dernières éditions de la marche des fiertés ont connu des perturbations en lien avec des éléments extérieurs qui ne nous ont pas permis de dégager cet excédent. Il s'agit d'une des limites de l'événementiel, qui dépend d'éléments extérieurs à l'organisation, pouvant provoquer des annulations.

Nous développons d'année en année les sensibilisations ou interventions facturées directement auprès des structures qui nous sollicitent.

Nous faisons aussi appel à des fonds privés par le biais de deux laboratoires travaillant autour du VIH/Sida. Nous essayons de limiter ces financements afin de ne pas considérer les personnes LGBT uniquement sous le prisme de la santé sexuelle. Car certains financeurs vont nous attribuer seulement des financements en lien avec la lutte contre le VIH, alors que l'approche que nous mettons en place est plus globale. Cela à deux effets : apporter une réponse moins pertinente autour de la santé en la cloisonnant uniquement autour de stéréotypes liés au VIH et nous contraignent à une seule politique publique sectorielle.

Dernières sources de financements : les adhésions et les dons. Les adhésions proviennent principalement de personnes qui veulent soutenir l'association ou de personnes que nous accompagnons.

Concernant les contributions volontaires, certaines périodes mobilisent un grand nombre de bénévoles, principalement autour du festival et de la marche des fiertés en juin. In fine, sur une année civile cela représente 0.75 ETP par mois²⁴. Tous les mois les bénévoles remplissent un fichier type pour faire état du nombre d'heures de bénévolat réalisées.

²⁴ Ministère de l'éducation Nationale, de la jeunesse et des sports. Guide pratique : bénévolat : valorisation comptable. 2022

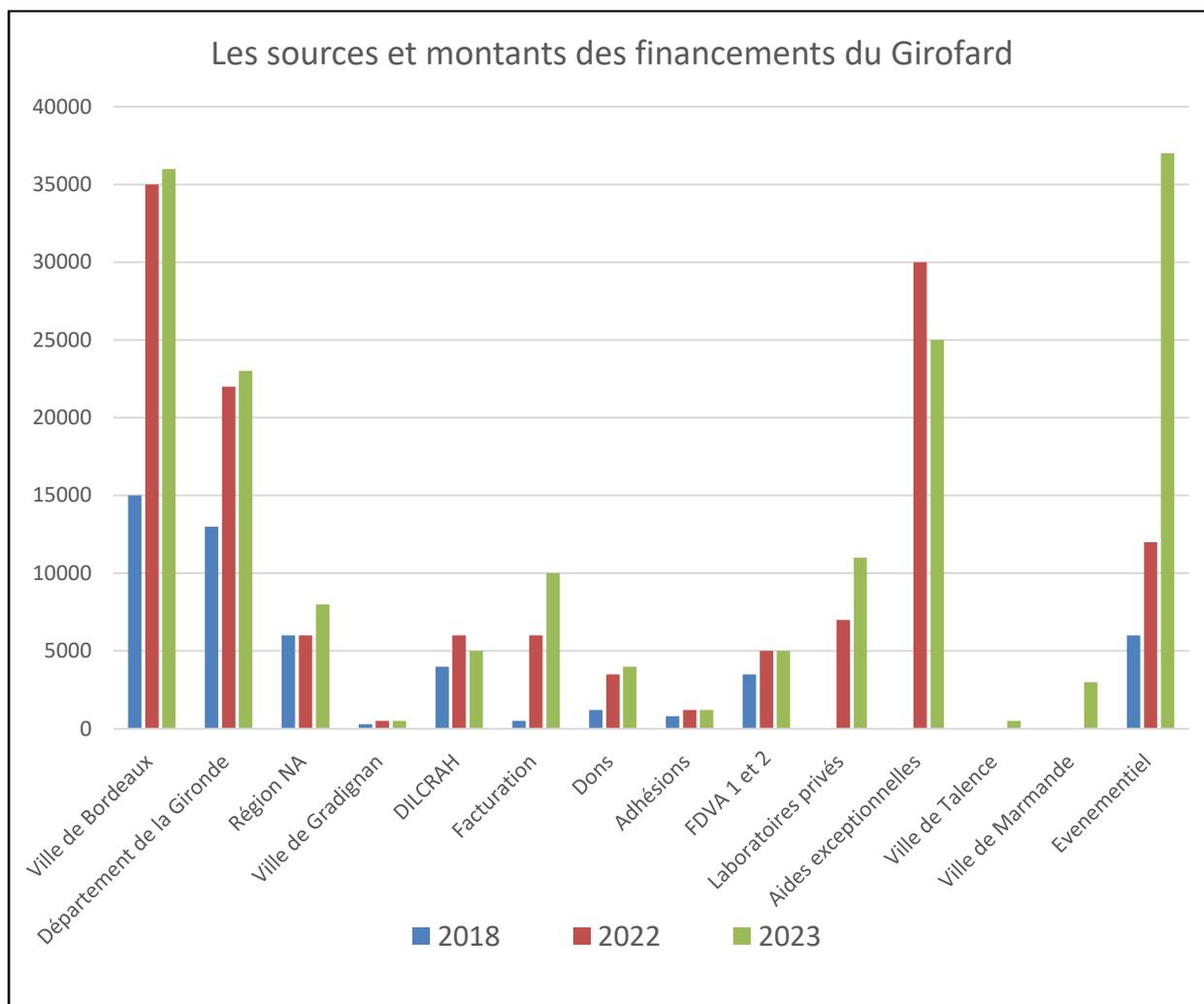


Schéma : les sources et montants des financements du Girofard 2018-2022-2023

Nous constatons donc que la plupart des financements actuels arrivent à leurs limites. L'accroissement de la structure en termes de masse salariale pour répondre à l'augmentation des besoins des personnes accueillies, et aux enjeux de demain, nécessitent des financements supplémentaires si nous voulons pérenniser les postes et en créer de nouveaux (voir annexe VI : budget 2018-2023-Budget prévisionnel 2024).

A noter qu'en 2022 le gouvernement travaille sur un plan d'action de lutte contre les discriminations homophobes et accorde une subvention de fonctionnement exceptionnelle. Elle compose 24% en 2022-2023 des produits du Girofard. Cette subvention est proposée à tous les centres LGBT.

1.5 Synthèse de la première partie et annonce de la problématique

L'analyse des populations accueillies au sein de l'association et de leurs besoins, ainsi que de l'étude du fonctionnement interne et externe de la structure, me permettent de dégager quatre constats majeurs :

- Une augmentation des demandes de plus en plus complexes, nécessitant des réponses globales et professionnelles pour y répondre.
- Le manque d'une définition claire et commune quant à la mise en place des actions du Girofard pour répondre aux diverses demandes.
- Le Girofard est en phase de structuration, avec une équipe salariée relativement jeune et récemment mise en place, ou chaque poste a participé à la mise en place de ses propres processus.
- Malgré l'adaptation progressive des politiques publiques, le Girofard, dans son état actuel se trouve limité dans sa capacité à accomplir, développer et pérenniser ses missions.

Le Girofard a développé ses propres services et protocoles d'accompagnement individuel et collectif pour répondre aux demandes et aux manques de réorientation possible. Ce processus s'est appuyé sur la transition graduelle des bénévoles vers une équipe salariale. Il a pu le faire en s'appuyant sur une équipe salariale qui a peu à peu remplacé les bénévoles. Cette professionnalisation a accéléré l'institutionnalisation de l'association, et en retour, l'association est devenue plus professionnelle.

Face à l'objectif d'apporter des réponses adaptées aux besoins des personnes LGBT et leurs proches, il est évident que l'association doit évoluer. Dans cette perspective je formule l'hypothèse qu'une évolution vers un service social professionnalisé serait un moyen efficace de répondre aux besoins et attentes des personnes LGBT.

Alors comment poursuivre la professionnalisation de la structure et transformer l'association militante en service social, capable de répondre aux attentes et obligations légales des institutions et aux attentes des personnes LGBT. Cette évolution nécessitera un équilibre entre les valeurs fondamentales de l'association et les normes professionnelles, tout en mettant en place des procédures, des documents de références et des partenariats appropriés pour garantir une transition réussie.

2 Structurer le Girofard afin de mieux répondre aux besoins des personnes LGBT

Dans cette partie, je vais d'abord retracer l'évolution du Girofard, depuis ses débuts en tant qu'association militante jusqu'à sa transformation vers un service social. Ensuite, je vais explorer les changements de culture nécessaires pour mener à bien la restructuration du Girofard. Enfin, je vais définir la posture et l'approche managériale que je vais adopter pour d'accompagner les équipes dans l'évolution de leurs pratiques professionnelles et le développement des compétences nécessaires pour répondre aux besoins et attentes des personnes LGBT.

2.1 L'évolution en service social du Girofard comme processus central

2.1.1 D'association à service sociale : une évolution inévitable ?

Comme le définissent Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu « *l'association naît d'une absence de lien social, vécue comme un manque par des personnes qui s'engagent, pour y remédier, dans la réalisation d'un bien commun qu'ils déterminent eux-mêmes* »²⁵. A travers cette définition nous retrouvons l'historique de la création du Girofard.

Durant ses premières années, l'association s'érige « *en contestataire de l'ordre établi* »²⁶ à travers des actions publiques qui sont parfois contre des prises de décisions d'institutions. C'est ce que Tariq Ragi décrit comme *le temps de vie des associations*. S'en suit une phase de l'évolution de l'association propice à « *l'effervescence* », lors de laquelle de nombreuses initiatives sont mises en place et peuvent aboutir à des projets et des services. C'est après cette période que « *les acteurs associatifs se rendent compte que la contestation, l'opposition et le rejet des formes instituées ne suffisent pas* » à fonder un projet, et que le sens va se trouver dans les services mis en place.

Ce changement de procédure amène souvent une professionnalisation qui dépend d'une augmentation des financements publics. Cette augmentation s'accompagne généralement « *d'une forme d'impératif de neutralité politique* ». Cette idée est appuyée dès 1984 par Emmanuelle Marchal qui précise que pour « *se professionnaliser, c'est-à-dire se transformer en employant des salariés, les associations doivent elles-mêmes se rationaliser, réguler leurs activités, structurer leur travail et leur mode de gestion* »²⁷. D'après elle, ces transformations « *sont particulièrement visibles lors de l'embauche du*

²⁵.LAVILLE. L. SAINSAULIEU. R. Des organisations à l'épreuve du changement, sociologie économique, 1997, p.176

²⁶ RAGI. T, Les relations entre associations et pouvoirs publics, revue projet, 2000

²⁷ MARSHAL, E. l'emploi dans le secteur associatif. CEE, dossier 11, 1984, p.

premier salarié, qui met des associations bénévoles aux prises avec de nouvelles contraintes et des intervenants extérieurs plus structurés qu'elles-mêmes ».

Ensuite les associations « resserrent [...] leur champ d'action afin de s'investir davantage dans les formes d'interventions qu'elles maîtrisent le mieux ». Je constate que le Girofard, après avoir traversé les autres étapes, se situe dans celle-ci. Nous avons effectivement réduit nos services ces dernières années afin de ne garder que ceux qui apportent une plus-value sur le territoire et continuent de développer la posture d'expert de la structure.

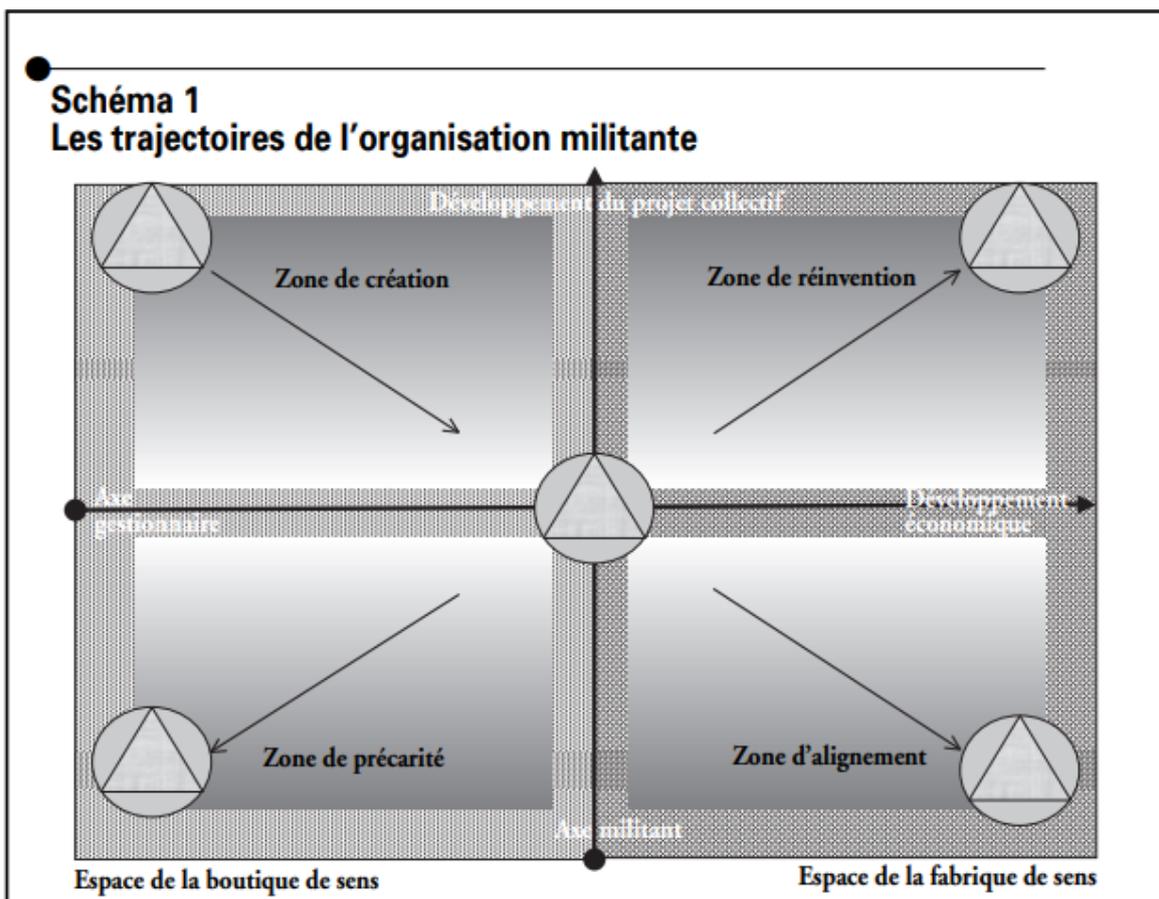


Schéma de François Rousseau, l'organisation militante

Ce schéma représente le cadre d'évolution d'une association militante. Le Girofard se situe dans le carré Zone de réinvention, où, selon l'auteur, « après intégration de la logique gestionnaire, il est recherché une nouvelle combinaison pour rassembler les agents autour du projet »²⁸. L'auteur termine son explication de ce carré par « c'est la nouvelle organisation militante qui recherche puissance et inventivité ».

²⁸ François Rousseau, l'organisation militante, revue internationale de l'action sociale, 2007, p.53

Pour l'auteur « *un tel passage débouche sur l'institutionnalisation de l'association* ». Si on compare avec d'autres publics accompagnés par des ESMS, il y a de nombreuses similitudes dans les évolutions : la place des personnes concernées dans la société, la mise en place de structures et services innovants soutenus financièrement par des politiques puis des collectivités territoriales et enfin un cadre législatif. Le Girofard est ainsi à l'aube d'une évolution inévitable s'il veut continuer de se développer : « *pour survivre ou se développer, une association doit modifier son fonctionnement* »²⁹.

2.1.2 Définition action sociale

Le Code d'Action Sociale et Familiale (CASF) regroupe toutes les lois concernant les ESMS. Il définit l'action sociale et médico-sociale comme « *la promotion de l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir des exclusions et à en corriger ses effets. Elle repose sur une évaluation continue des besoins et des attentes* »³⁰. Au sens de cette définition, l'intégration des personnes LGBT est pleinement un objet d'action sociale. Afin de favoriser l'intégration des personnes dans la société les accompagnements proposés doivent aussi développer l'autonomie et la citoyenneté. L'évaluation des besoins repose à la fois sur des études nationales scientifiques et sociologiques, ou bien spécifiques au territoire à partir des observations des professionnels de l'association mais aussi des demandes directes des personnes.

Marcel Jaeger décrit l'action sociale comme « *un processus dynamique qui ne se réduit pas qu'aux aides monétaires : elle regroupe un ensemble large de moyens permettant aux personnes en difficulté d'être protégées contre les exclusions, mais aussi d'acquérir, de préserver ou de retrouver leur autonomie* »³¹. D'après cette définition, nous pouvons nommer « aides sociales » les moyens d'accompagnement du travailleur social. Celles-ci sont avant tout un droit. Comme l'écrit Patrick Lefèvre dans le « *guide du métier cadre* », ces aides peuvent être « *encadrée par les politiques sociales et le droit* ».

Historiquement, les termes « *d'action* » et « *d'aide sociale* » apparaissent en 1953. Ils remplacent celui « *d'assistance publique* », qui était attribué en direction « *des enfants abandonnés ou autour de l'aide médicale proposées aux personnes âgées, aux malades, d'abord dans les hospices puis dans les hôpitaux publics* »³². Cette période est pour la société française une période de reconstruction. Il est mis en place de « *nouvelles formes de régulation, d'accompagnement, voire de contrôle social des populations, des personnes*

²⁹ ROUSSEAU, F. L'organisation militante. Revue internationale de l'action sociale. 2007, p.19

³⁰ CASF, article L 116-1

³¹ JAEGER M., Guide du secteur social et médicosocial, 10 ieme édition, DUNOD, 2018, p.12

³² LEVEVRE P., Guide du métier de cadre, DUNOD, guide santé social, 2012, p.41 à 108

et des familles soutenues dans leur intégration et dans la réduction des inégalités sociales ».

C'est en 1956 qu'est créé le Code de la Famille et de l'Action Sociale (CASF). Il a pour essence de protéger les familles, et répondre à deux besoins : le repeuplement de la France au sortir de la seconde guerre mondiale, et la prise en charge des personnes infirmes notamment à cause d'accidents du travail. En 2012, il changera de nom pour devenir le Code de l'Action Sociale et des Familles. Il constitue un regroupement de lois en lien avec l'action sociale de façon structurée. Dans le livre I chapitre I et III, le code aborde l'aide sociale en fonction des publics : parents, enfants, personnes âgées, personnes handicapées, lutte contre la pauvreté et les exclusions, personnes immigrées ou issues de l'immigration. Dans le chapitre II il énumère sur les missions obligatoires et facultatives de chaque collectivité. Le CASF revient notamment sur l'importance des conseils départementaux concernant l'action sociale. Principalement depuis 1982³³, date à laquelle la loi de décentralisation a transféré la quasi-totalité des missions de l'Etat en lien avec la solidarité, aux Départements.

Le département de la Gironde est le deuxième plus gros financeur du Girofard. Il représente un tiers des subventions publiques reçues. Cependant, il ne finance pas le Girofard par le biais de son service solidarité mais par celui dédié aux associations.

L'ouvrage « *matériaux pour une sociologie de l'individu* »³⁴ aborde l'évolution de la place des bénéficiaires dans l'action sociale : « *L'ensemble a été construit historiquement comme un système de droits et de prise en charge, qui produit une définition changeante, évolutive, des rapports individu – société, faisant émerger diverses figures de l'individu social* ». Avant la seconde guerre mondiale et après, la vision du citoyen « *a été fondée sur la figure du travailleur et de sa famille* ». Après plusieurs décennies où les bénéficiaires de l'action sociale étaient représentés comme passifs et pouvant bénéficier sans contrepartie des aides, une évolution a été observée, notamment avec les principes de l'éducation populaire, où il ne faut plus « *faire pour* » ni « *faire avec* » mais « *faire faire* ». L'individu est rendu responsable de son parcours.

Pour le professeur Jean-Christophe Dupuis, « *l'action sociale relève d'une rencontre entre personnes, d'une relation engagée avec les usagers, au-delà du service rendu et des*

³³ Direction des Recherches des Etudes de l'Evaluation et des Statistiques, Fiche 1 le périmètre et les acteurs de l'aide et de l'action sociales en France, 2020

³⁴ CARADEC, V. MARTUCCELLI, D., *Matériaux pour une sociologie de l'individu, le regard sociologique*, 2005, p.121 à 142

prestations sociales exigibles, banalisées par les impératifs des politiques sociales et la mission institutionnelle »³⁵. C'est l'État qui est garant des politiques sociales qui vont définir et assurer l'action sociale en France.

2.1.3 La définition d'un service social

Nous pouvons constater que les termes de « service » ou « d'établissement » sont utilisés comme des synonymes, et que « *même si le législateur différencie les établissements des services, ces appellations ne sont pas pour autant définies dans les textes* »³⁶. Il n'existe aucune différence juridique entre établissement et service, mais ils trouvent leurs différences dans leurs modalités d'intervention, « *les spécificités de l'une ou de l'autre catégorie renvoient plutôt aux modalités d'accueil et d'accompagnement du public* ». Cependant, il est précisé que « *la notion de service désigne par ailleurs une unité organisationnelle à l'intérieur d'une structure* ». Selon cette définition, la diversité des missions du Girofard en fait un établissement. Mais seulement certains des services que nous proposons ont des objectifs sociaux.

Le CASF propose une série de 15 typologies de structures ou services pouvant être considérées comme des établissements et services sociaux³⁷. Voici ceux qui se rapprochent le plus d'une structure comme le Girofard :

8° Les établissements ou services comportant ou non un hébergement, assurant l'accueil, notamment dans les situations d'urgence, le soutien ou l'accompagnement social, l'adaptation à la vie active ou l'insertion sociale et professionnelle des personnes ou des familles en difficulté ou en situation de détresse ;

9° Les établissements ou services qui assurent l'accueil et l'accompagnement de personnes confrontées à des difficultés spécifiques en vue de favoriser l'adaptation à la vie active et l'aide à l'insertion sociale et professionnelle ou d'assurer des prestations de soins et de suivi médical, dont les centres de soins, d'accompagnement et de prévention en addictologie, les centres d'accueil et d'accompagnement à la réduction des risques pour usagers de drogue, les structures dénommées "lits halte soins santé" et les appartements de coordination thérapeutique ;

11° Les établissements ou services, dénommés selon les cas centres de ressources, centres d'information et de coordination ou centres prestataires de services de proximité, mettant en œuvre des actions de dépistage, d'aide, de soutien, de formation ou

³⁵ DUPUIS, J-C, le management du travail dans le secteur social et médico-social, concilier performance, qualité de vie au travail, référence actions sociales, ESF éditeur, 2018, p.37

³⁶ LAPRIE, B., MINANA B., projet d'établissement comment le concevoir et le rédiger, référence actions sociales 2020, p.15

³⁷ CASF, article L 312.1

d'information, de conseil, d'expertise ou de coordination au bénéfice d'usagers, ou d'autres établissements et services ;

12° Les établissements ou services à caractère expérimental ;

Il y a plusieurs structures qui sont considérées comme des établissements ou services sociaux. On trouve aussi dans le CASF les obligations auxquelles sont soumis les ESMS. Par exemple : l'obligation de mettre en place un Conseil de Vie Sociale (CVS) donnant plus de place aux personnes accompagnées dans les décisions à prendre pour la structure. Cette obligation résulte de la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale.

2.1.4 Alors, le Girofard service social ?

La diversité des publics accueillis au Girofard sont donc présents dans les textes du CASF. Ils ne sont pas abordés via leurs identités de genre ou orientation sexuelle, mais par d'autres catégories : personnes handicapées, adultes, parents ... La porte d'entrée de l'association étant l'orientation sexuelle et l'identité de genre, toutes les situations peuvent être rencontrées. Cet accueil proposé est pour Bertrand Dubreuil, ce vers quoi il faut tendre en ne prenant plus en compte la personne par rapport à une situation ou une problématique mais dans son entièreté : « *Quoi qu'il en soit, la singularité et l'évolutivité de la situation de la personne, sont aujourd'hui ce qui justifie le passage de l'établissement et du service, l'un et l'autre autonomes, au dispositif pluri-modale Il faut y voir l'éclatement des anciennes catégories qui structuraient le secteur Social et Médico-social* »³⁸. L'auteur insiste ensuite sur l'importance d'un accompagnement global : que ce soit dans les services proposés mais aussi durant toute la vie des individus.

Pour l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS), en France, la multitude de services proposés peut parfois être confusant pour les personnes : « *La plupart des politiques publiques sectorielles déploient des accompagnements spécialisés* »³⁹ segmentant les dispositifs soit par public soit par thématique (hébergement, santé, insertion, handicap ...). Cette « *complexité institutionnelle* » est un frein pour les personnes à bénéficier d'aides sociales. Le Girofard, dans son fonctionnement, peut être comparé à un guichet unique avec un accueil social « *inconditionnel* » pour les personnes LGBT. C'est une des raisons qui peut expliquer l'augmentation des demandes.

L'Union Nationale Interfédérale des Œuvres Privées Sanitaires et Sociales (UNIOPSS) qualifie en 1995 le travail social à partir de 4 fonctions :

³⁸ DUBREUIL, B., Managers du social, l'établissement social et médico-social : une organisation de travail particulière ?, édition AHS, 2017, p.50

³⁹ JACQUEY-VACQUEZ, B. L'accompagnement social, rapport de capitalisation. IGAS. 2018. p.26

- Diagnostic social ;
- Mise à disposition d'une offre ;
- Promotion collective ;
- Accompagnement social.

Les services proposés au Girofard répondent bien au travail social comme définit par l'UNIOPSS.

Les centres LGBT ne font pas partie des structures clairement citées par le CASF. Pourtant, le Girofard correspond bien à une structure d'action sociale comme définie par les textes. Grâce aux services mis en place ces dernières années, il va contribuer à protéger les personnes LGBT des exclusions, et leur proposer des accompagnements leur permettant de préserver ou de retrouver leur autonomie. Le Girofard s'est structuré ces dernières années en service. A l'origine, tous les accueils et missions étaient réalisés par les bénévoles. Ils traitaient les demandes séparément et de manière autonome. Aujourd'hui les personnes arrivent à l'association et sont orientées soit vers la permanence qui correspond à leur demande, soit vers le professionnel qui est identifié sur cette thématique. L'objectif est d'offrir la même offre et qualité de service à toutes les personnes accueillies.

Cette évolution vers un service social s'appuie aussi sur une reconnaissance accrue des missions et de la pertinence du Girofard par L'Etat. Une enveloppe de trois millions d'euros est annoncée : 1.5 millions pour les centres déjà créés et 1.5 millions pour accompagner la création de centres dans des territoires qui n'en ont pas. C'est la DILCRAH par le biais de la préfecture qui porte cette demande. On constate à travers cette aide, que les centres LGBT gagnent aussi en légitimité. Les modalités d'obtentions ne sont pas encore connues. Le fait que l'Etat souhaite créer des centres en priorité dans des territoires qui n'en ont pas, démontre l'utilité de nos structures. L'Etat nous reconnaît comme un acteur à part entière.

2.2 Opérer un changement de culture

Pour guider le Girofard vers un service social, plusieurs changements de culture devront être opérés en lien avec la professionnalisation et l'institutionnalisation. Ils engloberont également la rédaction de documents de référence essentiels, tels que le projet associatif et le projet de service.

2.2.1 La professionnalisation

En France, la professionnalisation, selon Richard Wittorski, directeur du Centre Interdisciplinaire de Recherche Normand en Éducation et Formation (CIRNEF), repose sur un modèle « *des corps d'État* », où « *l'enjeu est donc ici la mise en reconnaissance de soi dans l'environnement à des fins de conquête d'une meilleure place dans une hiérarchie*

étatique »⁴⁰. Des propos qu'il appuie en abordant la professionnalisation comme « un corps d'État, légitimé par l'État ». Il s'agit donc pour lui d'un moyen afin de gagner en pouvoir, dans le sens de posséder du pouvoir d'agir grâce notamment à son influence auprès des instances décisionnelles. Pour cela, il faut recevoir la reconnaissance, la légitimité d'un des services représentants l'État. Il est donc nécessaire d'utiliser les outils et respecter les obligations émanant de ces derniers.

La professionnalisation d'une structure passe aussi par le salariat. Notamment au travers de la notion « *d'autonomie technique* »⁴¹. Pour Jean-Christophe Dupuis, « *un professionnel c'est une personne qui, confrontée à un genre de situation ou de problèmes donnés, sait quoi faire et comment le faire* ». C'est bien la dynamique que le Girofard a enclenché ces dernières années en développant le salariat et en définissant mieux les missions des bénévoles : « *c'est lorsque des tâches sont professionnalisées que ce qui est fait à titre non professionnel, devient une activité "bénévole"* »⁴². Les missions bénévoles sont donc celles qui ne sont pas réalisées par les salariés. Il en est de même pour le Girofard. Progressivement, les salariés ont récupéré certaines missions des bénévoles et en ont développé de nouvelles. Il faut cependant apporter une nuance : les salariés se sont aussi entourés de professionnels agissant bénévolement pour l'association.

La distinction entre bénévolat et salariat a également évolué ces dernières années avec l'augmentation des contraintes administratives imposées par les institutions. Cette situation a contraint le Girofard à recruter des personnes possédant les connaissances nécessaires. C'est précisément ce qui s'est produit lors de mon recrutement : le conseil d'administration ne souhaitait plus gérer les tâches administratives devenues trop complexes, et a opté pour la mise en place d'un processus de recrutement. Il existe un lien étroit entre la professionnalisation de la structure et l'institutionnalisation.

2.2.2 L'institutionnalisation

L'association s'est construite selon un modèle de désinstitutionnalisation, où se sont « les besoins des usagers qui tendent à passer avant les exigences de l'institution »⁴³. L'Union Nationale des Associations de Parents d'Enfants Inadaptés (UNAPEI) ajoute que « *penser la désinstitutionnalisation c'est avant tout répondre à l'exigence de la notion de parcours en répondant aux besoins de la personne handicapée de façon individualisée et sur mesure*

⁴⁰ WITTORSKI R., La professionnalisation, Savoirs, 2008, p.10

⁴¹ DUPUIS, J-C, le management du travail dans le secteur social et médico-social, concilier performance, qualité de vie au travail, référence actions sociales, ESF éditeur, 2018, p.36

⁴² DURIEZ, B. Produire les solidarités, la part des associations. Fondation de France, Paris, 1997

⁴³ Conseil Supérieur National des Personnes Handicapées, La désinstitutionnalisation des personnes en situation de handicap, 2018

ainsi de favoriser l'autonomie »⁴⁴. Ce modèle est de plus en plus préconisé, en accordant une place centrale aux personnes dans les décisions qui les concernent, en proposant des services qui s'adaptent à chaque individu.

Cependant, pour officialiser ses services et les pérenniser, le Girofard a besoin de se définir par un texte institutionnel. L'institutionnalisation, selon Jacques Revel⁴⁵ se définit selon trois usages. Le premier sens est celui de « *réalité juridico-politique* » où l'institution est l'État. Elle est ainsi chargée, en accord avec l'État, de mettre en pratique les décisions et politiques publiques décidées par ce dernier. L'ARS et les préfectures sont des exemples d'institutions en France. Le deuxième sens concerne les : « *organisations fonctionnant de façon régulière dans la société, selon des règles implicites et explicites* ». Ces règles sont incarnées à travers différents outils ayant un impact sur la vie des associations, notamment en ce qui concerne les salariés avec le Code du travail, ou bien le CASF. Enfin, le dernier usage mentionné par Jacques Revel est celui « *d'organisation sociale qui lie des valeurs, des normes, des modèles et des conduites, des rôles* ».

L'institutionnalisation implique qu'une entité, appelée « *l'instituant*⁴⁶ », exerce une influence sur « *l'institué* », en établissant des normes que ce dernier doit respecter s'il souhaite trouver sa place dans l'institution. Une organisation peut obtenir une reconnaissance légale sans pour autant être institutionnalisée. Les organismes effectuent des demandes d'agrément qui confèrent une légitimité officielle à leurs services.

2.2.3 Les limites de cette professionnalisation et institutionnalisation

L'institutionnalisation présente aussi des limites qui oscillent entre « *domination et complémentarité* »⁴⁷. Comme le souligne Tariq Ragi, « *la dimension contestataire s'effrite peu à peu au profit d'une fusion dans le moule commun* », elle se « *fonctionnarise* ». Selon lui, les associations sont de plus en plus assujetties aux financeurs, ce qui les contraint à remplir des dossiers et à se conformer à des critères similaires pour obtenir un soutien financier. Cette dynamique engendre des comportements uniformes de la part de tous les acteurs, dans le but de répondre aux attentes des financeurs.

Dès les années 80, les sociologues Powell et Dimaggio étudient ce phénomène et parlent « *d'isomorphisme organisationnel* »⁴⁸. Ils identifient trois mécanismes qui favorisent l'isomorphisme. Le premier est l'isomorphisme normatif qui se développe avec la

⁴⁴ La désinstitutionnalisation, les essentiels de l'UNAPEI, 2015

⁴⁵ Directeur d'études émérite et ancien président de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS)

⁴⁶ WEBER, M. Economie et société, Plon 1971

⁴⁷ RAGI, T, les relations entre associations et pouvoirs publics, revue projet, 3 décembre 2020

⁴⁸ POWELL ET DIMAGGIO, The Iron cage revisited : institutional isomorphism, 1983

professionnalisation des structures. Ce propos est appuyé par Philippe Hirvet et Thomas Pierre qui affirment qu'il n'y a pas de « *débat sur l'institutionnalisation du travail social, nous considérons que la profession est une véritable institution : d'ailleurs opposer logiques professionnelles et logiques institutionnelles est impropre puisque la profession avec son système normatif et ses organes de contrôle constitue elle-même une institution* »⁴⁹. A partir du moment où la structure se professionnalise avec des salariés ayant reçu des formations validées et reconnues par l'Etat, cela participe à sa propre institutionnalisation. Au Girofard, cela prend du sens avec l'arrivée progressive de salariés, assumant progressivement les missions réalisées par les bénévoles. Cela crée des frictions en raison de deux visions distinctes des accompagnements : l'une réfléchit à travers des formations, tandis que l'autre relève davantage de la vision militante caractéristique du bénévole.

Le deuxième mécanisme apparaît dans contextes instables, où les organisations ont tendance à s'imiter mutuellement, notamment afin d'être perçues comme plus légitimes. Pour obtenir une officialisation par les institutions, les organismes doivent remplir un cahier des charges similaire. Pour y parvenir, ils peuvent s'inspirer de ceux déjà agrémentés. C'est ce que je fais pour le Girofard en adoptant les codes d'autres organisations, notamment en utilisant le vocabulaire des partenaires ESMS, afin de se mettre en conformité aux normes de fonctionnement attendues et de justifier des ressources octroyées ou demandées, le cas échéant.

Le troisième et dernier mécanisme, l'isomorphisme coercitif, est lié à l'influence de l'Etat et de la politique sur une structure. Il peut être perçu comme négatif, car il est contraignant et peut créer une dépendance, voire soumettre l'association à l'Etat. Bertrand Dubreuil apporte une nuance en mentionnant que « *les institutions sociales constituent un contrôle de reproduction des rapports de domination et d'inégalité. Mais elles sont aussi l'expression de la solidarité « organique » qui structure une société, elle contribue à sa cohésion, elles assurent une continuité d'existence collective au-delà de la succession des générations. La raison d'être d'une institution réside dans l'utilité sociale que lui attribue la collectivité nationale* »⁵⁰.

Cette dernière définition est en constante évolution ces dernières années. Comme je l'ai décrit, certaines méthodologies employées par certaines collectivités territoriales permettent d'exercer une influence sur les politiques publiques. Les derniers plans d'action

⁴⁹ HIRVET P., PIERRE T., ce que la désinstitutionnalisation de l'intervention sociale fait au travail (du) social, Sciences et action sociales, numéro 7, 2017, p.108

⁵⁰ DUBREIL B, managers du social, l'établissement social et médico-social : une organisation de travail particulière ? Edition ASH, 2017, p.43

portés par la mairie de Bordeaux ou le gouvernement ont été élaborés en concertation avec les associations nationales et locales. J'ai pu participer à des groupes de travail pour faire remonter nos besoins et nos observations. Le plan national 2023/2026 indique dès son introduction qu'il résulte d'un « *long travail de co-construction ayant impliqué plus d'une centaine de partenaires : associations nationales et locales, centres LGBT, etc.* »⁵¹. Cette démarche permet aussi aux institutions de légitimer leurs propres actions.

Il est essentiel de maîtriser les outils institutionnels pour établir un cadre de dialogue commun et poursuivre l'institutionnalisation. Par exemple, le ministère de l'égalité femmes-hommes et de lutte contre les discriminations, a mis en place un tableau partagé pour le plan national, nécessitant la contribution de tous les centres LGBT. L'objectif était que chaque association puisse faire des propositions d'actions autour de plusieurs thématiques, comme la formation, l'éducation ou bien les archives. Avec un système de vote, les associations pouvaient permettre à une action ou une thématique d'apparaître comme prioritaire. Cette maîtrise nous permet de participer activement à ces processus, mais aussi d'influencer les politiques publiques. En somme, c'est un moyen clé pour consolider l'institutionnalisation du Girofard et maintenir un impact au niveau politique.

2.2.4 Projet associatif

Les textes de référence de l'association se limitent actuellement aux statuts et du règlement intérieur qui n'avaient pas été réactualisés avant mon recrutement. Dans le cadre de la restructuration vers un service social, l'élaboration d'un projet associatif et d'un projet de service apparaissent pertinents.

Un projet associatif est un document de pilotage qui énonce le projet social et politique de l'association. Il est porté politiquement par les administrateurs. Il donne une dimension politique à l'association et « *non pas seulement gestionnaire* »⁵².

Le projet associatif est un document qui permet de répondre à trois questions⁵³ :

- Qui sommes-nous ?
- Vers quoi voulons-nous aller ? A travers cette question, c'est la vision de la structure et son projet qui sont décrits.
- Comment voulons-nous y arriver ?

Son élaboration « *est le résultat d'une démarche collective* » à laquelle toutes les parties prenantes de l'association doivent contribuer.

⁵¹ Plan nationale pour l'égalité, contre la haine et les discrimination LGBT, 10/07/2023, p.7

⁵² Les différents projets dans les établissements et services. DUNOD. 2013

⁵³ Ecrire son projet associatif, Centre d'Appui et ressource du Sport, 2012

Le projet associatif est porté par la présidence et le conseil d'administration. Contrairement au projet d'établissement ou de service, ce projet n'est pas obligatoire pour les ESMS depuis la loi 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. En externe, il permet « *de sensibiliser les pouvoirs publics et l'opinion à la spécificité des publics accompagnés* ».

2.2.5 Projet de service

Il a toujours été dans la culture de l'association de ne pas créer des schémas types dans les accompagnements afin de toujours adapter sa réponse à la personne. L'objectif était d'éviter d'enfermer les bénévoles, puis les professionnels dans un protocole strict. Par conséquent, on ne trouve donc pas de documents types concernant les accompagnements. Cependant, cette approche est remise en cause avec l'arrivée des salariés, des stagiaires et des services civiques. Il devient nécessaire d'établir des repères pour garantir la continuité et la qualité dans les services proposés.

« La décision d'engager la conception d'un projet est un acte important qui doit relever d'une analyse stratégique. Le projet ne doit pas être considéré comme sanctionnant un déficit ou un manque, mais doit d'inscrire dans une démarche résolument dynamique, mobilisant équipes, usagers, partenaires ». Il est également précisé que l'écriture d'un projet d'établissement répond « *à des logiques d'opportunités (rappelons ici l'augmentation significative du recours aux appels par les services publics pour développer la mise en œuvre des politiques médico-sociales)* ».

Le « projet d'établissement / projet de service » est le document qui permet de définir si un établissement ou un service⁵⁴ peut être considéré comme social par le CASF. Il « *a pour finalités principales de clarifier le positionnement institutionnel de la structure (établissement ou service), d'indiquer les évolutions en termes de public et de missions, de donner des repères aux professionnels et de conduire l'évolution des pratiques et de la structure dans son ensemble* »⁵⁵.

Les thématiques qui doivent apparaître dans celui-ci selon la HAS sont :

- L'histoire et le projet de l'organisme gestionnaire ;
- Les missions ;
- Le public ;
- La relation avec les proches des personnes accueillies ;

⁵⁴ CASF article L311.8

⁵⁵ HAS, recommandations des bonnes pratiques, élaboration, rédaction et animation d'un projet de service. 2012, P.1

- La nature de l'offre de services et son organisation ;
- Les principes d'interventions ;
- Les professionnels et les compétences mobilisées ;
- Les objectifs d'évaluation, de progression et de développement.

C'est donc un document qui permet de comprendre le fonctionnement d'une structure. C'est la méthodologie employée qui va permettre la formalisation des différentes fonctionnalités d'un projet de service, notamment : « *pour conduire le changement, pour communiquer et promouvoir l'établissement, pour fédérer les professionnels, pour manager les équipes, pour contrôler et évaluer* »⁵⁶. Ce document serait un support essentiel pour permettre à l'association d'être reconnue comme un service social. La mise en place de ces outils participe à la professionnalisation de la structure.

2.3 La posture managériale adaptée à la conduite du changement

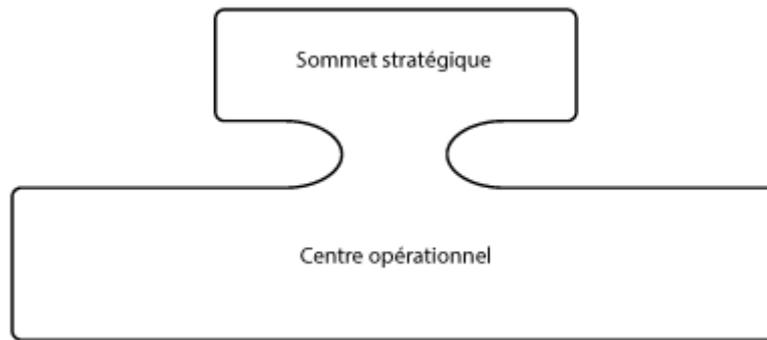
Pour accompagner ces changements de culture nous allons maintenant aborder la posture managériale à favoriser en tant que directeur de structure, ainsi que les outils managériaux disponibles.

2.3.1 Point de départ : comprendre l'organisation

Les salariés évoluent dans une organisation que Henri Mintzberg qualifie de « structure simple »⁵⁷. Il s'agit d'une organisation « *de petite taille, relativement jeune où le mécanisme de coordination prédominant est l'ajustement mutuel ou la supervision directe* ». Comme le souligne le schéma ci-dessous, il n'y a pas d'intermédiaire entre les salariés, ici appelés « centre opérationnel » et moi-même, la direction (« sommet stratégique »). Nous travaillons tous sur le même site, ce qui permet de les consulter quotidiennement.

⁵⁶ LAPRIE, B., MINANA B., projet d'établissement comment le concevoir et le rédiger, référence actions sociales 2020, p.33

⁵⁷ MINTZBERG, H. Structure et dynamique des organisations, édition d'Organisation, Paris, 1982, p.63



« Le pouvoir est très centralisé, la ligne hiérarchique est très réduite, voire inexistante. La composante la plus importante de l'organisation est le sommet stratégique » -

Schéma d'une structure simple

J'ai participé au processus de recrutement de tous les salariés. Ils sont issus de différents centres de formation du travail social amenant à un diplôme d'État, d'une école de communication et de la faculté de sociologie. Leurs arrivées ont été progressives et récentes. Comme nous l'avons évoqué, chacun a fait évoluer ses missions. Croizier Michel et Friedberg Erhard apportent une attention toute particulière à cette situation : « *la diversifications des services ont créé des zones d'incertitudes où certains pro ont pris des initiatives et du pouvoir du fait de l'absence de gouvernance / direction, renforçant les incohérences dans les accompagnements* »⁵⁸. De ce fait, les salariés ont acquis du pouvoir, non pas en raison de l'absence de direction, mais parce que c'est la place qui leur a été donnée. Les procédures doivent être adaptées en fonction du service et de la fonction de chaque salarié. Leur nombre limité m'a permis d'adapter mon mode de gestion à chacun. Mes demandes sont ajustées selon les compétences de mon interlocuteur. Chacun a sa vision de ce qu'est ou devrait être le Girofard, notamment en raison de leurs formations initiales. De plus, en l'absence de structure similaire pour se comparer, il est difficile d'avoir une référence.

2.3.2 Travailler sur les représentations

« *Chaque ESSMS est animé par un imaginaire collectif singulier, producteur d'énergie et d'engagement auprès du public mais aussi chambre d'écho de la vulnérabilité de la dépendance de l'exclusion, de la souffrance éventuelle de ce public* »⁵⁹. Cet imaginaire collectif est constitué de faits et de représentations. Au Girofard il diffère d'une partie prenante à l'autre, et parfois d'un individu à l'autre. Pour le psychologue sociale, Serge

⁵⁸ CROIZIER, M, FRIEDBERG, l'acteur et le système : les contraintes de l'action collective, édition du seuil, 1977, p.30

⁵⁹ DUBREUIL, B. Managers du social, l'établissement social et médico-social : une organisation de travail particulière ? Edition ASH. 2017. P.31

Moscovici⁶⁰, les individus ont besoin de comprendre ce qui les entoure pour anticiper et maîtriser les événements auxquels ils sont soumis.

Les relations entre les individus ou les groupes d'individus sont des informations que chacun doit comprendre afin de pouvoir interagir. Pour apporter une réponse pratique et rapide, l'individu engendre une activité cognitive qui s'élabore à partir d'éléments mentaux dont il dispose. C'est le mécanisme d'émergence d'une représentation individuelle, « *C'est-à-dire le phénomène qui lie l'objet à l'individu par un processus mental d'appropriation, de traduction et d'expression* ».

La théorie de Serge Moscovici qui vise à expliquer les mécanismes de création des représentations sociales est en lien avec l'information et la communication. Il distingue trois conditions à la création d'une représentation :

- La dispersion de l'information : il s'agit d'une information mal définie qui conduit l'individu à mettre en œuvre des mécanismes cognitifs.
- La pression à l'inférence : face à un objet mal connu, les individus vont développer un discours cohérent qui peut s'ancrer dans la culture d'une structure ou d'un groupe social.
- La focalisation : quand un individu ne peut décrire un objet dans son entièreté, il sélectionne de façon inconsciente certains aspects en délaissant ceux qu'il ne connaît pas.

Pour procéder à la conduite du changement, il est essentiel que je saisisse les représentations de tous les acteurs afin de les amener à évoluer. Plusieurs outils d'animation existent pour faire émerger les représentations, souvent inconscientes. Les temps de collaboration et de réflexion collective sont aussi propices à la modification de ces représentations. Les oppositions entre individus en interaction sociale « *favorisent le conflit cognitif* »⁶¹ : les conflits entre individus modifient leurs représentations de manière significative.

2.3.3 Accompagner les changements

Bertrand Dubreuil, dans son ouvrage « *le travail de directeur en ESMS* »⁶² décrit la démarche pour susciter le changement en plusieurs étapes. Il pose en préambule que « *le personnel doit pouvoir envisager des gains en qualité de travail et en reconnaissance*

⁶⁰ MOSCOVICI, S. Des représentations collectives aux représentations sociales : éléments pour une histoire des représentations. Presse universitaire de France. 1989. p.79 à 103

⁶¹ THEURELLE, D. BARTH, E. Les softs skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain. Management et avenir. 2017. p.129 à 151

⁶² DUBREUIL, B. Le travail de directeur en ESMS, DUNOD, 2ième édition, 2013, p.79

identitaire » mais aussi « *le changement est effectif que s'il s'accompagne de modalités permettant la participation du personnel à la prise de décision* ». La première étape qu'il décrit est liée au positionnement du directeur.

Pour accompagner le changement, le directeur ne doit pas « *raisonner en termes d'alliance, de rapport de force, de moyens justifiés par la fin* » mais bien en tant que représentant de l'employeur qui est là pour faire respecter les règles. Il doit mettre en place des espaces pour penser le changement en équipe tout en gardant sa neutralité qui lui confère son autorité. Dans un autre ouvrage, il définit l'autorité comme « *la responsabilité de prendre les décisions afférentes à la mission dans un contexte singulier en situation singulière* »⁶³. Il n'a pas à faire des compromis et doit seulement se référer aux éléments légaux (Code du travail, contrat de travail). Sans cette posture et la mise en place d'un cadre qui favorise la participation avec des règles claires, énoncées et respectées, il n'y aura pas réellement de changement, quel que soit le sujet. Le directeur détient donc les leviers pour instaurer des conditions propices au travail des équipes.

L'auteur rappelle aussi que, sans la motivation des acteurs, la volonté du directeur ne vaut rien, et que, malgré toutes les compétences managériales qu'un directeur peut avoir, il ne pourra changer une équipe contre sa volonté. Pour cela, le directeur doit identifier les motivations sur lesquelles agir. Pour le Girofard, il est important de mettre en avant les bénéfices d'une clarification des fonctionnements dans le cadre de la démarche "d'institutionnalisation" entreprise, tant pour les personnes accueillies que pour les parties prenantes de l'association. Les parties prenantes sont les « *individus ou groupe d'individus qui peuvent affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* »⁶⁴.

Cela conduit ensuite à s'interroger sur « *les raisons qui mobilisent des acteurs professionnels. Les plus communes sont les suivantes : le gain salarial, les conditions de travail, la reconnaissance identitaire* ». L'auteur souligne qu'il faut aussi faire attention à avoir un juste équilibre entre l'amélioration des conditions de vie au travail et la qualité de l'accompagnement pour qu'il n'y ait pas d'impact négatif sur le suivi des personnes accueillies.

L'étape suivante est celle de « *parier sur les potentialités des acteurs* », dans la mesure où tout ne pourra pas changer du jour au lendemain. Le directeur va devoir identifier des priorités. Il est souligné aussi l'importance pour la direction d'accepter de recevoir les

⁶³ DUBREUIL, D, managers du social, l'établissement social et médico-social : une organisation de travail particulière ? Edition ASH 2017

⁶⁴ FREEMAN, R.E. management stratégique : l'approche des parties prenantes, Pitman, 1984

critiques et les avis divergents. Pouvoir discuter en équipe des propositions est essentiel. Il faut donc faire attention à ne pas tomber dans une démocratie factice qui viderait de sens la participation en voulant manipuler l'opinion des salariés. Comme l'auteur l'a fait en préambule, il rappelle que c'est grâce à ces espaces démocratiques que les salariés pourront participer et s'impliquer. Pour conclure, afin d'assurer le bon déroulé de cette démarche, le directeur va devoir mettre en place des temps pour les salariés afin « d'apprendre *la démocratie* ».

2.3.4 Alors quel management adopter ?

Pour accompagner les changements, j'opte pour un management dit participatif, c'est-à-dire où l'on permet « *la participation des travailleurs à la prise de décision au sein de l'entreprise* »⁶⁵. Comme le signal Bertrand Dubreuil « *les modifications dans l'organisation de travail supposé l'améliorer ne seront significatives et durables que si elles sont initiées avec la participation des acteurs concernés. Parce qu'elles prendront leurs besoins de continuité d'existence, d'élaboration éprouvée et non prescrite par une volonté extérieure, parce que, devant la réalité qu'ils découvrent, ils auront été auteurs d'adaptation éprouvée pour leur nécessité* »⁶⁶. Il faut donc que les salariés participent aux réflexions.

La sociologie des organisations distingue quatre grands profils de management : directif, délégatif, persuasif et participatif.

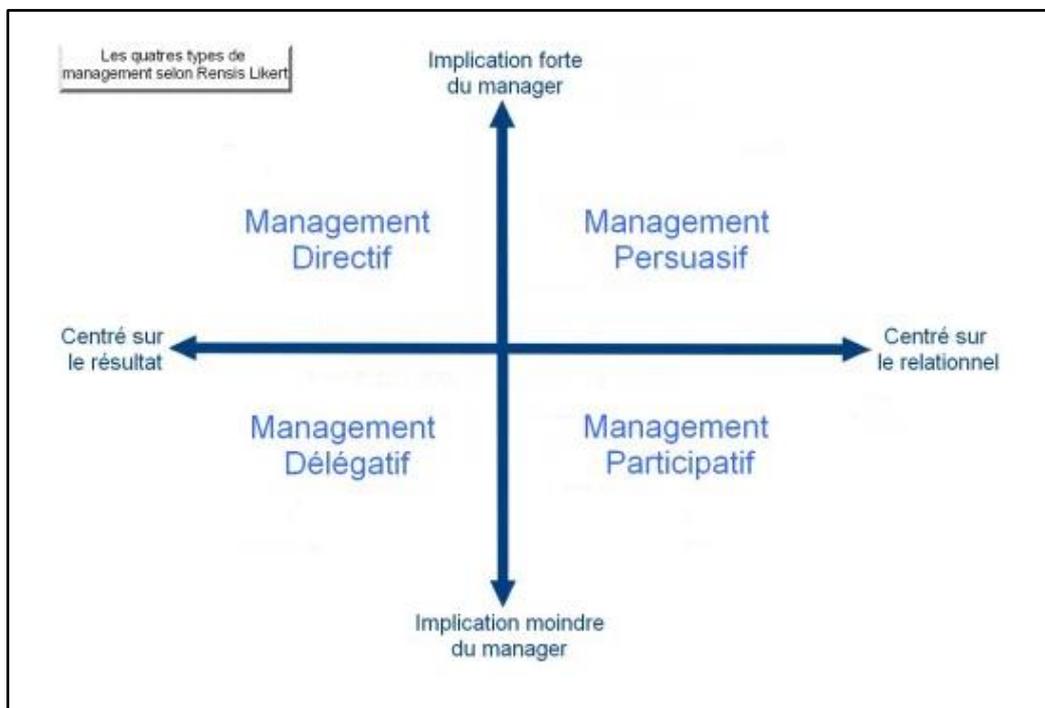


Schéma : les 4 types de managements selon Rensis Likert

⁶⁵ ARRIGO et CASALE, 2010

⁶⁶ DUBREUIL, B., managers du social l'établissement social et médico-social : un organisation de travail particulière ?, Edition ASH, 2017, p.169

La mise en place d'un management participatif est celui qui convient le mieux dans une structure dite simple comme la nôtre. Il existe déjà une culture parmi les salariés en ce qui concerne la participation dans leurs missions. Cependant, il faudra être attentif sur la manière dont la participation collective se déroulera. En tant que directeur, je serai garant de la cohérence en ayant une vue d'ensemble sur les travaux en cours.

Pour définir la participation, nous pouvons prendre appui sur l'échelle de participation de Sherry Arstein⁶⁷ qui établit huit paliers différents. Les premiers niveaux correspondent à la non-participation et englobent la manipulation et la thérapie, selon l'auteur. Les trois niveaux suivants sont l'information, la consultation, et la réassurance. A ces niveaux, la participation reste symbolique, ce qui signifie que les collaborateurs n'assument pas la mise en œuvre des décisions prises et que l'autorité conserve un fort pouvoir décisionnaire. Pour éviter de susciter un sentiment de manipulation au sein de l'équipe, il sera essentiel de communiquer clairement sur leur réel pouvoir d'agir et de décision dans les démarches. La forme de participation la plus complète est le partenariat, ainsi que la délégation de pouvoir et le contrôle citoyen. Le terme "partenariat" est ici utilisé pour désigner une décision négociée entre les salariés et la direction.

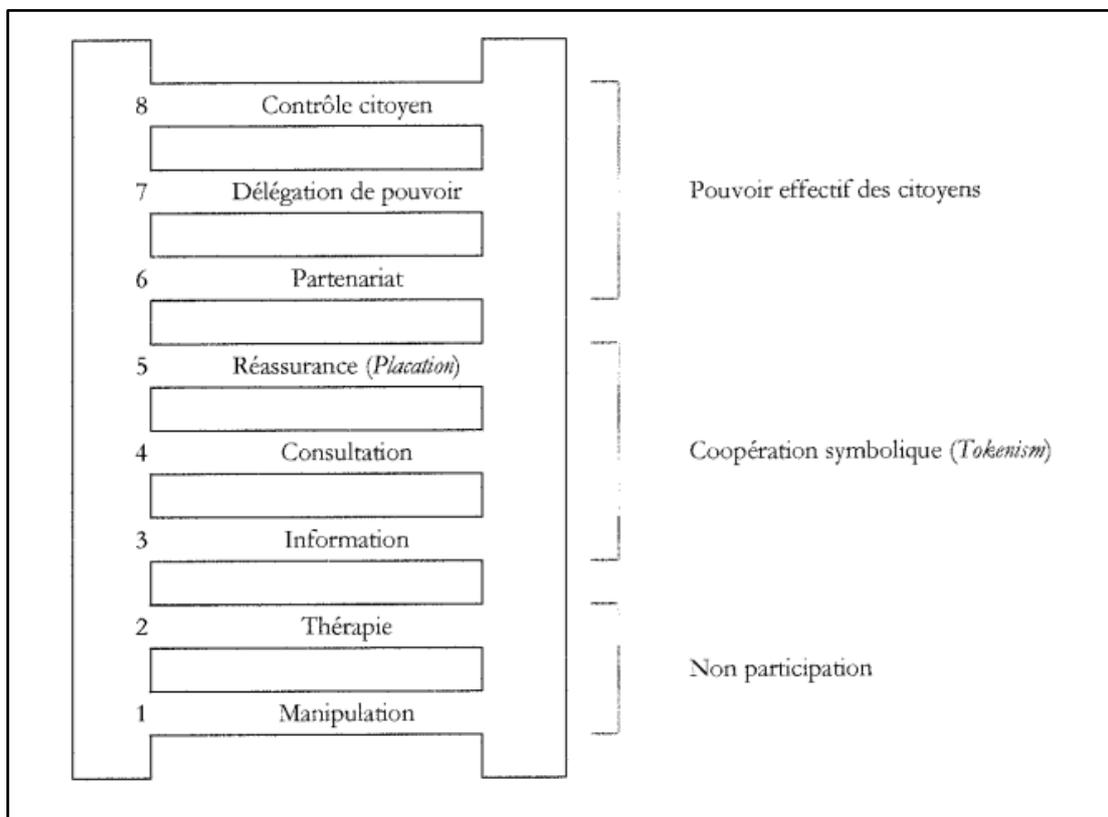


Schéma : l'échelle de participation de Sherry Arstein

⁶⁷ ARNSTEIN, S. Essay on adult participation. 1969

Pour cela il faut que je m'appuie sur cinq grands principes :

- *La mobilisation du personnel ;*
- *Une politique active de développement du personnel ;*
- *La délégation du pouvoir; tout problème doit être résolu au niveau auquel il se pose;*
- *Des dispositifs de régulation doivent être mis en place (droit à l'erreur, autocontrôle...)⁶⁸.*

L'évolution de mon style de management doit donc prendre en compte ces éléments, en mettant particulièrement l'accent sur la délégation du pouvoir et la mise en place de dispositifs de régulation. Ces principes représentent un changement significatif par rapport à ma direction actuelle et correspondent au niveau le plus élevé de l'échelle de participation. En les mettant en œuvre de manière cohérente, je pourrai favoriser une culture de la participation et de la responsabilisation au sein de l'organisation.

2.4 Le développement des compétences pour répondre aux besoins

2.4.1 La gestion des compétences

Les compétences se définissent comme « *une aptitude de l'individu à mobiliser de façon dynamique des ressources hétérogènes (connaissances, savoir-faire technique, aptitudes physique, comportements) en vue de produire le résultat attendu dans un contexte professionnel donné* »⁶⁹. C'est la capacité pour un professionnel de prendre en charge une ou plusieurs missions au sein d'une organisation. Les compétences englobent des connaissances, des capacités, des habilités, des comportements organisationnels et des traits de la personnalité.

Les auteurs divisent les compétences individuelles en quatre catégories :

- Celles requises pour l'emploi ;
- Celles mobilisées par un individu dans l'exercice de ses fonctions ;
- Celles détenues effectivement par l'individu ;
- Et celles détenues potentiellement par l'individu.

La gestion des compétences consiste à réduire les écarts entre les compétences requises pour un poste et celles déjà acquises par le salarié. Pour cela, je dois les accompagner

⁶⁸ DAUPHIN, S., Théorie du management, informations sociales, 2011, p.6

⁶⁹ THEURELLE, D. BARTH, E. Les softs skills au cœur du porte feuille de compétences des managers de demain. Management et avenir. 2017. p.129 à 151

dans l'acquisition de nouvelles compétences. Il est donc nécessaire de comprendre les mécanismes de l'apprentissage qui sont des processus longs, complexes et progressifs :

- L'apprentissage par les interactions, théorisé par Piaget en 1974, met en avant les interactions avec le monde physique en tant qu'éléments centraux.
- L'apprentissage par l'activité implique que l'individu va devoir agir par lui-même pour apprendre.
- L'apprentissage par la valorisation de « l'erreur-essai » considère que chaque erreur est une étape dans une démarche d'acquisition de nouvelles compétences. Les erreurs modifient la réflexion de l'apprenant.
- Les interactions sociales ou l'apprentissage collectif, selon Vygotski, apportent une dimension collective à l'apprentissage, qui peut être plus efficace en groupe qu'en autonomie.
- L'étayage consiste à réduire progressivement l'aide apportée à l'individu au fur et à mesure qu'il répète sa tâche.

Selon les situations et les individus, différentes approches peuvent être instaurées afin de développer des compétences.

En tant que directeur, la capacité à différencier les compétences douces, aussi appelé « *soft-skills* », des « *hard-skill* » revêt d'une importance primordiale. Les « *hard-skills* » englobent les compétences techniques nécessaires à la réalisation d'une tâche.

Les « *soft-skills* » se rapportent au « savoir-être » : « *ce sont des compétences qui ne s'apprennent pas mais qui ne sont pas nécessaires à l'exercice professionnel* ». Ce sont des qualités présentes chez les individus et qui ne sont pas nécessaires à la réalisation de la tâche. Parmi les « *soft skills* », on peut citer la collaboration efficace en équipe, la faculté d'observation, la capacité à bien communiquer, entre autres.

Les « *soft skill* » sont souvent plus complexes à évaluer que les compétences techniques. Toutefois, ces dernières années ont vu l'émergence de nouveaux indicateurs encouragés par les théories du management, dont le quotient émotionnel. Il repose sur la prise de conscience de ses propres émotions pour « développer confiance en soi » et favoriser des compétences douces. Il se divise en 5 axes⁷⁰ ;

- Comprendre ses émotions ;
- Vivre ses émotions ;
- Être ouvert aux émotions de l'autre ;
- Exprimer et partager ses émotions ;

⁷⁰ LAUNET, M-E. PERES-COURT, C. *Outil 1 les 5 axes de l'intelligence émotionnelle*. 2018 p.12

- Gérer les émotions en situation de tension.

Le management par les compétences permet de travailler avec les compétences que le salarié possède et non sur celles requises pour le poste. Il est important d'identifier toutes les compétences des salariés pour comprendre quelles sont celles manquantes, mais aussi celles présentes dans l'équipe et de les valoriser. La vision du travail évolue et les salariés sont de plus en plus pris en compte dans leur globalité et non seulement dans leurs compétences techniques. En ce sens, la valorisation des softs skill est un avantage compétitif pour l'association.

2.4.2 Performances individuelles et collectives

Les compétences favorisent la performance de l'organisation. La performance « *mesure l'efficacité (degré de réalisation des objectifs) et l'efficience (rapport ressources / résultats)* »⁷¹.

La performance globale d'une association est divisée en quatre domaines :

- Financier (pour maîtriser et optimiser les coûts de fonctionnement et pérenniser l'activité) : veiller à la trésorerie de l'établissement.
- Social (pour préserver la qualité de vie au travail et garantir la qualité des soins apportés aux bénéficiaires) : enquêtes de satisfaction des salariés, bénéficiaires et familles.
- Sociétal (pour engager une dynamique à l'échelle du territoire génératrice d'une valeur partagée) : nombre d'établissements partenaires et de projets mis en place, nombre de conventions.
- Environnemental : indicateurs qualitatifs en lien avec les achats responsables, les circuits courts, les démarches éco-responsables, la gestion des déchets ou les dispositifs mis en place pour faciliter les déplacements « verts » (qui entrent dans les 17 objectifs de Développement Durable ou de RSE, en lien avec la norme ISO 26000).

La performance a aussi une dimension individuelle et collective. La performance individuelle est la capacité d'un individu à atteindre un résultat par rapport à des objectifs fixés. La performance collective au sein des association est le fruit d'une « *interconnexion harmonieuse entre les membres engagés* ». Elle résulte d'une vision partagée et qui œuvre vers des buts communs. Pour garantir l'efficacité de la performance, il faut une juste

⁷¹ ANAP. Le tableau de bord de la performance dans le secteur médico-social, mieux se connaître et dialoguer sur son territoire. 2016. P.2

répartition entre es responsabilité, une communication ouverte qui favorise les échanges d'idées et une reconnaissance des compétences individuelles.

Évaluer la performance nécessite des objectifs à atteindre avec des indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Il faut avoir la capacité de mesurer les réalisations concrètes et de comprendre les dynamiques de groupe ainsi que les domaines où des ajustements pourraient être nécessaires pour maximiser la performance collective.

2.5 Synthèse de la deuxième partie et annonce du plan d'action

Le Girofard a entamé son évolution vers un service social. Pour continuer cette démarche, la présence de documents de référence semble essentielle. Ils pourront répondre à certains écarts observés dans la première partie : manque de définition commune, mauvaises représentations des missions actuelles du Girofard ...

L'ensemble des concepts abordés permet d'identifier les leviers et les freins à la professionnalisation des accompagnements. Pour accompagner les changements de pratiques je dois adopter un management participatif pour laisser une place centrale aux salariés et aux autres parties prenantes. Les compétences individuelles et collectives présentes et manquantes doivent être identifiées.

Pour répondre à ces enjeux, je propose un plan d'action découpé autour de trois grands axes :

- La création des documents de référence en accompagnant les administrateurs à la rédaction d'un projet associatif et en dirigeant celle d'un projet de service
- La formalisation les actions déjà réalisées à travers des conventions partenariales et des agréments.
- La professionnalisation des accompagnements en mettant en place un GEPP

Je parlerai de projet de service et non d'établissement, car sa rédaction concernera uniquement les accompagnements individuels et collectifs et non l'ensemble des missions du Girofard. Ces documents offriront une base solide pour orienter et formaliser les actions de l'association dans sa nouvelle orientation professionnelle.

3 Mise en place d'un plan d'action afin de professionnaliser les accompagnements

La construction du plan d'action va favoriser la professionnalisation du Girofard : en agissant sur les outils de la structure, comme l'écriture d'un projet associatif ainsi que celui de service (3.1.1), en officialisant les partenariats et les missions déjà réalisées (3.2.1), et en professionnalisant les accompagnements par l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences (3.3.1).

Le projet associatif est à la charge du CA (Annexe VII : fiche action 1). J'assurerai l'animation et la coordination des réunions. Mon rôle sera de garantir un cadre propice à la réflexion, tenir les délais fixés, et de m'assurer du respect du cadre légal et institutionnel. La rédaction de ce document pourra être faite en parallèle du projet de service en se focalisant uniquement sur la partie politique de l'association.

3.1 Axe 1 : Formaliser les services mis en place par la rédaction d'un projet de service

L'élaboration du plan d'action s'appuie sur le document de recommandation des bonnes pratiques autour de la rédaction d'un projet de service⁷².

3.1.1 Le travail préparatoire

Le projet de service est un document qui engage la responsabilité de l'organisme et qui « *pose les principes d'action et les orientations stratégiques pour les 5 ans à venir* »⁷³. Le CA doit valider la démarche qui apparaîtra dans le procès-verbal. J'ai présenté le projet au CA en mai 2023. J'ai préparé ma présentation à travers un power point (Annexe VIII : ordre du jour de la présentation au CA du projet de service).

Le CA a voté à l'unanimité pour la rédaction d'un projet de service ainsi que pour la première version du calendrier prévisionnel. Une note de cadrage va venir « *définir les lignes d'orientations principales à suivre dans la conception du projet* »⁷⁴. Cette note sera le document de référence qui servira à évaluer si le projet de service répond bien aux attentes. Cette note contiendra : les orientations principales du projet de service, les réflexions à mener, et les contraintes à prendre en compte.

⁷² Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service, Agence Nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médicosociaux, janvier 2012

⁷³ HAS, recommandations des bonnes pratiques, élaboration, rédaction et animation d'un projet de service. 2012, P.2

⁷⁴ LAPRIE, B., MINANA B. projet d'établissement comment le concevoir et le rédiger, actions sociales, 2020, p.71

Pour se faire une première réunion avec le bureau de l'association a eu lieu, qui nous a permis de valider le plan de la note de cadrage :

- Pourquoi l'écriture d'un projet de service ?
- A qui est-il destiné ?
- Qu'est ce qui est déjà mis en place ?
- Quelle est la méthodologie que nous allons employer et pour conclure sur les textes de référence ?

J'ai la charge de la rédaction et je dois la présenter au CA le 30 août 2023.

3.1.2 Planning prévisionnel

Le calendrier que j'ai élaboré tient compte de plusieurs contraintes. Tout d'abord, il est primordial de ne pas surcharger les équipes afin de prévenir de tout épuisement. L'objectif est de libérer du temps plutôt que d'ajouter des tâches supplémentaires sans altérer leurs missions habituelles. Il est essentiel de libérer suffisamment de temps à la réflexion et de mettre en place un calendrier pour les prises de décisions, de manière à marquer les étapes clés et évaluer la progression. Ceci vise à maintenir l'engagement des salariés tout au long du projet.

Le deuxième élément à considérer dans l'élaboration du calendrier est le manque d'expérience de l'équipe en matière de travail sur un projet collectif. Je dois donc inclure une phase d'apprentissage pour intégrer la culture de participation collective au planning global.

De plus, il est nécessaire d'intégrer ce nouveau projet dans les plannings des autres activités récurrentes des salariés et de l'équipe du CA, telles que l'organisation du festival des fiertés entre mars et juin, ainsi que les périodes de congés en juillet et août. C'est donc en tenant compte de ces éléments que j'ai opté pour une durée de 8 mois, à partir de juillet 2023 jusqu'à février 2024. Ce délai permet de prendre en compte ces facteurs et d'assurer une gestion efficace du projet.

La HAS recommande la mise en place d'un Comité de Pilotage (COPIL). Cependant, compte tenu de la taille de l'équipe salariale et du fait que ce soit une première élaboration de projet plutôt qu'un renouvellement, j'ai choisi d'impliquer tous les salariés dans le projet.

Pour instaurer une dynamique de co-construction, les temps de réflexions collectifs avec les salariés se feront lors de la réunion d'équipe hebdomadaire. Le taux de réunion en équipe complète est de 50 pour cent sur la première moitié de 2023, c'est-à-dire que plus de la moitié des réunions d'équipes était soit en comité réduit, soit annulée. A partir de septembre, la participation à la réunion sera obligatoire tous les lundis après-midi, et une

semaine sur deux elle sera consacrée au projet de service. Ces créneaux sont déjà identifiés et réservés dans les emplois du temps, ce qui n'aura pas d'incidence sur l'organisation actuelle des salariés. Il n'y aura pas de perturbation avec l'organisation actuelle des salariés. Les autres points abordés habituellement en réunions d'équipe ne seront pas pénalisés puisque l'équipe fonctionne actuellement sur cette dynamique.

Semaine 1	14h – 16h	Réunion d'équipe
Semaine 2	14h – 16h	Réunion projet de service
Semaine 3	14h – 16h	Réunion d'équipe
Semaine 3	16h - 18h	Analyse de la pratique
Semaine 4	14h – 16h	Réunion projet de service

En lien avec les actions du plan d'action élaboré en janvier 2023 de prévention et de réduction des risques du Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP), une analyse de la pratique avec un professionnel extérieur va être mis en place à partir de septembre 2023 tous les mois. Cela libère du temps de réunion d'équipe, qui pouvait s'apparenter à certains moments à une analyse de la pratique.

L'équipe salariale a été informée de ce nouveau projet, transversal à l'activité normale de l'association, lors de la dernière réunion d'équipe en juillet, avant les congés estivaux. Pour ce faire j'ai expliqué les objectifs de la rédaction et dans quelle stratégie plus globale cela s'insère en réutilisant le power point présenté au CA. Les temps de réunion de travail ont déjà été planifiés et les plannings sont réservés.

Il est essentiel de maintenir l'engagement des salariés tout au long du projet. Lors de cette brève présentation j'ai activé un levier en mettant en avant l'apport valorisant de ce document à leur travail. J'ai particulièrement souligné la mise en avant de leurs réalisations au cours des dernières années. Il est important de noter que nous ne sommes pas en train de réécrire le projet, mais plutôt de créer un document qui deviendra une référence pour tous les salariés présents et futurs, dans une perspective de transmission et de continuité.

Avant d'entamer le travail de réflexion et d'écriture, une lettre d'information concernant la démarche est prévue pour fin août 2023. Cette lettre sera adressée à toutes les parties prenantes de l'association, incluant les personnes accompagnées, les bénévoles, les adhérents, les partenaires, les financeurs, ainsi que les élus politiques et leurs services techniques. De plus, une réunion d'information sur le projet et la démarche est prévue pour le mercredi 6 septembre 2023 de 18h30 à 20h30 à destination des salariés et bénévoles.

3.1.3 Le contenu du projet de service

En conformité avec les recommandations de l'HAS, plusieurs thématiques seront intégrées dans le projet de service. Afin de les aborder, plusieurs groupes de travail et méthodologies spécifiques seront mis en œuvre.

A) L'histoire et le projet de l'association

Il s'agit de revenir sur les grandes dates historiques de l'association et de son évolution en lien avec celle des besoins et attentes des personnes LGBT. Il faut s'assurer de la cohérence entre les valeurs et les principes d'interventions de l'association.

Les référents de cette partie seront le bureau et moi-même. Je vais créer un document partagé numérique et proposer un squelette qu'ils pourront modifier. Cette méthode de travail fonctionne entre le bureau actuel et moi-même. Une réunion en présentiel est prévue fin août 2023 afin de valider la version finale de ce chapitre. Il sera ensuite présenté aux membres de l'équipe salariale et aux bénévoles lors de la réunion de présentation.

B) Les missions

Cette partie décrit les enjeux que les textes de référence de la structure lui procurent. Pour le Girofard il s'agit de tous les textes en lien avec les associations de loi 1901 et la charte rédigée par la fédération des centres LGBT. Il est recommandé de citer la définition juridique qui est « *le fondement administratif légitimant son fonctionnement* »⁷⁵. Les schémas régionaux et départementaux dans lesquels le Girofard s'inscrit doivent mettre « *explicitement en avant en quoi l'offre de la structure correspond aux schémas* ».

Pour ce chapitre, deux recommandations sont faites : s'en tenir aux textes eux-mêmes, et expliciter « *les évolutions souhaitables en termes de positionnement de l'établissement ou du service, en s'appuyant sur l'évolution des besoins du public ou des ressources du territoire, ainsi que sur les évolutions juridiques susceptibles d'obliger à passer des conventions avec tel ou tel type de partenaire* ». Je serai le référent de cette partie. Pour cela je m'appuierai sur les textes de loi des associations de loi 1901, des obligations du Code du travail, du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) et de celles des ERP.

C) Le public et la place de l'entourage

Ce chapitre a pour objectif de décrire le public réellement accueilli. Il permet aussi « *d'anticiper les évolutions et identifier les dynamiques de parcours des usagers* »,

⁷⁵ HAS, recommandations des bonnes pratiques, élaboration, rédaction et animation d'un projet de service. 2012, P.31

notamment en présentant l'origine des personnes accompagnées, quelles orientations possibles, comment la transmission avec des structures partenaires se fait.

Une place centrale durant ce chapitre doit être accordée aux personnes accompagnées. N'ayant pas encore de CVS ou d'espace collectif d'expression des personnes accueillies, je souhaite organiser des entretiens individuels pour favoriser la participation. Chaque salarié présentera la démarche à ses suivis pour identifier des personnes volontaires pour participer. Je vais m'appuyer sur l'Institut Régional Education et de Promotion de la Santé (IREPS) en NA pour créer un questionnaire. Ce questionnaire aura comme objectif d'assurer la participation au minimum au niveau de la consultation pour tendre vers le partenariat.

Un des points importants à aborder est la place des proches dans les accompagnements que nous réalisons. Il faudra expliquer les relations que nous entretenons avec, ainsi que nos freins et nos leviers pour répondre à leurs besoins et attentes. Pour le Girofard, cette partie est une véritable opportunité stratégique car nous sommes les seuls du département à proposer des espaces spécifiques pour accompagner les proches au même titre que les personnes concernées.

D) La nature de l'offre de service et son organisation

« *L'offre de service est à l'interaction des besoins et attentes du public, des missions de la structure, des ressources du territoire et des ressources internes que celle-ci possède ou envisage de posséder* »⁷⁶. Cette partie définit les caractéristiques générales des accompagnements et activités que nous proposons à travers nos services. C'est dans cette partie que nous pourrons décrire nos services réels et ainsi faire évoluer les représentations de toutes les parties prenantes.

Chaque salarié doit décrire le plus précisément possible les activités qui composent « son » offre de service. L'exercice de mettre par écrit leurs pratiques va leur permettre de se décentrer, de faire « le pas de côté ». Le retour collectif leur permet de se placer dans un ensemble et ainsi éviter le risque d'avoir une liste des services qui omettent les interactions entre les services.

Je vais reprendre les quatre catégories présentées dans la partie 1.2.3 et les services que nous proposons. Chaque salarié aura une thématique en lien avec son activité comme référence et son propre calendrier prévisionnel :

⁷⁶ HAS, recommandations des bonnes pratiques, élaboration, rédaction et animation d'un projet de service. 2012, P.36

- L'accueil et l'accompagnement des demandeurs d'asile par l'éducatrice spécialisée. Elle prendra appui sur les temps mensuels de réunion d'équipe du pôle demande d'asile avec les bénévoles. Pour la participation des personnes accompagnées cela sera fait sur plusieurs mercredis après-midi qui sont les temps d'activités collectives. Certaines semaines il y a déjà des exercices de réflexions collectifs proposés, comme « comment améliorer sa santé à Bordeaux » ou « comment vivre son homosexualité en France ». Que ce soit la salariée ou bien les personnes qui participent aux ateliers il y a déjà une culture de la réflexion et libre expression. Le planning arrêté est le suivant :

Quand	Membres référents	Missions
Juillet 2023	Direction / éducateur spécialisé	Construction d'un schéma de processus d'accompagnement des demandeurs d'asile
Juillet 2023	Direction / éducateur spécialisé	Réunion de présentation du planning prévisionnel
Fin aout 2023	Direction	Transmission par mail et via l'application téléphonique de la lettre de cadrage aux bénévoles du pole Demande d'Asile (DA)
6 septembre 2023	Direction	Réunion générale de présentation de la démarche
Septembre 2023	Éducateur spécialisé / bénévoles pole DA	Présentation aux bénévoles du pole DA
Septembre 2023	Éducateur spécialisé	Présentation de la démarche aux demandeurs d'asile lors d'un atelier collectif
Octobre / novembre 2023	Éducateur spécialisé / bénévoles pole DA	Modifications et apports des bénévoles et des demandeurs d'asile
Novembre 2023	Éducateur spécialisé	Présentation à l'équipe salariée et à la direction
Novembre 2023	Éducateur spécialisé / bénévoles pole DA	Retours et modifications

Décembre 2023	Educateur spécialisé / Direction	Rédaction sous sa forme finale
Janvier 2024	Conseil d'administration	Validation

- Le médiateur en santé pair aura la référence de l'accueil et l'accompagnement des personnes en transition de genre. Dans le cadre du projet des permanences en santé (Annexe V : permanences sante à destination des personnes transgenres) un comité « *d'experts* » a été créé ayant pour objectif de donner des préconisations visant l'amélioration du projet. Ce comité est constitué de personnes concernées sous formes d'associations, de collectifs ou d'individuels. Les réunions du comité sont mensuelles, coordonnées par le médiateur en santé pair, qui me fait ensuite un retour. Les prochaines rencontres de ce comité seront donc destinées à l'élaboration du projet de service.

Quand	Membres référents	Missions
Fin aout 2023	Direction	Transmission par mail et via l'application téléphonique de la lettre de cadrage aux membres du comité
6 septembre 2023	Direction	Réunion générale de présentation de la démarche
Septembre 2023	Médiateur santé pair / Comité experts	Réunions de travail collective
Novembre 2023	Médiateur en santé pair	Présentation à l'équipe salariée et à la direction
Novembre 2023	Médiateur santé pair / Comité experts	Retours et modifications
Décembre 2023	Médiateur santé pair / Direction	Rédaction sous sa forme finale
Janvier 2024	Conseil d'administration	Validation

- Les personnes âgées seront prises en charge par l'animatrice sociale et socio-culturelle. C'est elle qui a la charge actuellement de développer des outils d'animations afin de sensibiliser les équipes et les personnes accueillies dans les structures.
- Pour les autres thématiques, je serai le référent car c'est moi qui ai mis en place ces permanences lors de ma prise de poste, il est plus pertinent que je sois référent de ces services. A partir de septembre je vais réunir les professionnels bénévoles en charge de services que nous proposons : psychologues, juristes et tabacologue. Avec eux je reviendrais sur leurs missions.

Voici un tableau récapitulatif des référents en fonction des services proposés :

Le service	Personnes concertées	Le référent
Les accompagnements des demandeurs d'asile	Les bénévoles du pôle Da / les personnes accompagnées / les partenaires	Educatrice spécialisée
Les accompagnements des personnes en transition de genre	Le comité expert / Le médiateur en santé pair / L'éducatrice spécialisée	Médiateur en santé pair
L'espace parents – enfants en questionnement sur leur identité de genre	Le comité expert / Les parents / L'éducatrice spécialisée / Le médiateur santé pair	Educatrice spécialisée
L'accompagnement des seniors	Les partenaires	L'animatrice sociale et socio culturelle
Les permanences sans rendez-vous	Les bénévoles / Les personnes accompagnées	L'animatrice sociale et socioculturelle
Les temps collectifs de convivialité	Les bénévoles / Les personnes accompagnées	L'animatrice sociale et socio culturelle
Les consultations avec une psychologue	Les 4 psychologues bénévoles	Direction
Les conseils juridiques	Les 2 juristes bénévoles	Direction
Les entretiens motivationnels d'arrêt au tabac	La tabacologue bénévole	Direction

Les sensibilisations pour les professionnels		Chargée de missions
Les stands	Les bénévoles	Chargée de missions

Tableau récapitulatif des services principaux et de leurs référents

Chaque référent aura de septembre à décembre 2023 pour organiser une ou plusieurs concertations afin de décrire la nature et l'offre de service qu'il met en place. Cette partie sera la plus complexe pour les salariés : ils devront aussi rendre accessible et expliciter leurs pratiques.

Nous aborderons aussi la place des partenaires et l'ouverture sur le territoire. Pour les partenaires il s'agit de bien distinguer ceux qui sont conventionnés et ceux qui font partie du réseau. Je peux reprendre le document en Annexe IV qui présente les partenaires en plusieurs catégories :

- Membre du CA ;
- Adhérents et hébergés au Girofard ;
- Adhérents tenant au minimum une permanence mensuelle dans les locaux ;
- Adhérents simples ;
- Partenaires conventionnés ;
- Organismes avec lesquels nous avons collaboré au minimum deux fois depuis janvier 2022 non adhérents ni conventionnés.

Cette liste a été élaborée durant une réunion d'équipe salariale et est réactualisée tous les six mois. Une autre liste a été créée pour les partenaires liés uniquement à la mission événementielle.

Chaque service devra être accompagné des principes d'interventions. Ils ont pour objectif de faire passer « *l'implicite à l'explicite* ». C'est la description des principes d'interventions, de ce qui guide les accompagnateurs dans leurs suivis. C'est dans ce chapitre que les professionnels vont décrire les principes mis en œuvre dans leur pratique.

Ces principes peuvent prendre leurs sources via différents médias : textes de lois, recommandations de bonnes pratiques, les valeurs de l'organisme ou bien des réflexions théoriques. Comme nous l'avons vu, seule la chartre de la fédération des centres LGBT donne des principes d'intervention. Ces derniers ne sont pas clairement définis et laisse une large interprétation et donc chacun avec ses représentations. Je souhaite durant cette partie harmoniser les pratiques salariales.

E) Les professionnels et les compétences mobilisées

Cette partie doit mettre en lumière « l'apport central des professionnels dans l'offre de service », leurs compétences et les mobilisations de celle-ci.

La HAS cite les points à traiter : les compétences et les qualifications, les fonctions et les délégations, la dynamique du travail d'équipe, l'organisation de l'interdisciplinarité, le soutien aux professionnels, le changement de positionnement des professionnels à l'égard des usagers.

C'est durant les réunions d'équipe que nous aborderons cette partie. Je me chargerai de la rédaction de cette partie. Dans notre situation il me paraît essentiel de rajouter un point sur la dynamique entre les salariés et les bénévoles.

F) Les objectifs d'évolution, de progression et de développement

Nous aborderons ce sujet en suivant la description de la stratégie de développement de l'association. Cette phase sera rédigée avec le bureau de l'association pour élaborer le plan et les fiches actions qui en découlent. Il pourra nourrir le projet associatif et inversement. Nous avons arrêté un temps de travail pour fin septembre.

Si je veux une réelle participation des salariés il faut que le document soit écrit en partenariat avec eux. Il me faut donc attendre les parties précédentes avant de rédiger ce qui pourrait servir de conclusion.

Chapitre	Groupe de travail	Méthode
L'histoire et le projet de l'association	Bureau et direction	Document partagé
Les missions	Direction	Rédaction
Le public et la place de l'entourage	Equipe salariale, bénévoles, personnes accompagnées, direction	Groupes de travail
La nature de l'offre de service et son organisation	Equipe salariale, bénévoles, personnes accompagnées, direction	Groupes de travail
Les principes d'interventions	Equipe salariale, bénévoles, personnes accompagnées, direction	Groupes de travail

Les professionnels et les compétences mobilisées	Direction	Rédaction par la direction puis validation
Les objectifs de l'évolution, de progression et de développement	Conseil d'Administration, Direction	Rédaction par la direction puis validation

Tableau récapitulatif de la méthode et des parties prenantes engagées dans chaque chapitre

3.1.4 Rédaction, validation et actualisation

A) La rédaction

Il est préférable de confier la rédaction à une seule personne afin d'assurer l'homogénéité de l'écriture et l'approche globale du projet. Il faut « *rester attentif au respect de l'ensemble des productions réalisées et à la cohérence du tout, de gérer les redondances et surtout d'homogénéiser le style* ». J'aurai la charge de rédiger le projet, étant la personne présente sur l'ensemble du projet et ayant la plus grande connaissance de l'équipe salariale.

Il sera réalisé à partir des productions de la phase précédente. Je ferai valider chaque partie par les personnes ayant contribué. L'objectif est de valider le texte est d'être sûr qu'il retranscrit correctement les propos. La phase de rédaction débutera fin décembre / début janvier 2024. Les deux semaines de l'année civile étant consacrées à l'administratif.

B) La validation du document par les instances dirigeantes

Puis la validation finale « *comprend deux étapes : la vérification technique et la validation politique (instances dirigeantes)* ». Ici le comité technique est constitué des personnes ayant participé aux groupes de travail. Puis pour la validation politique un CA spécial est prévu en janvier 2024 pour présenter le projet dans sa globalité. C'est la note de cadrage qui servira à évaluer si le document est en adéquation avec les attentes.

La présidence souhaite le présenter et le lire à la prochaine Assemblée Générale (AG), en 2024, à tous nos adhérents. Nous avons l'habitude d'organiser nos AG sur une journée qui rassemble toutes les parties prenantes.

C) Le suivi, puis l'actualisation du projet

L'écriture du projet de service permet à l'association de définir ses objectifs, les services qu'elle propose et leurs modalités d'accompagnement. Donner un cadre référentiel permettra une meilleure identification des objectifs en fonction des besoins identifiés. Ce document doit poser le cadre et les objectifs pour les 5 prochaines années. Ce texte est

une référence qui doit permettre à l'association d'avoir une meilleure réactivité en cas de changements extérieurs.

La communication jouera un rôle essentiel pour permettre à tous les acteurs concernés d'être informés de la réflexion en cours. Puis les décisions doivent être « *validées par les instances dirigeantes, après consultation des usagers et avant diffusion officielle interne et externe* ». C'est pour ses raisons que je mets en place un diagramme de Gantt qui permet de suivre l'évolution du projet (Annexe IX : diagramme de Gantt).

Dans un second temps, j'élaborerai un diagramme de Gantt propre à chaque salarié. Cet outil aura une double fonction : suivre l'évolution du projet et évaluer la démarche.

3.2 Axe 2 : Rendre formel l'informel

Le deuxième axe de ce plan d'action consiste à formaliser les missions déjà réalisées par l'équipe salariée du Girofard. Cette démarche sera abordée en deux temps : tout d'abord j'aborderai les conventions partenariales, puis les agréments pertinents en lien avec nos activités. Je reviendrai sur les obligations pour obtenir ces agréments et décrirai comment les atteindre. Ces documents ont pour objectif d'officialiser les relations auprès des institutions mais aussi du grand public et des autres partenaires.

3.2.1 Les conventions partenariales

L'équipe des travailleurs sociaux est en lien avec une quarantaine de structures au quotidien (Annexe IV). Nous avons mis en place avec certains partenaires des outils de transmission comme des fiches de liaison ou des réunions trimestrielles. Cependant, nous n'avons quasiment aucune convention de partenariat signée. Rédiger et signer des conventions nous permettrait de : rendre visible le nombre réel de partenaires, valoriser notre engagement sur le territoire, et clarifier les modalités d'intervention et nos engagements mutuels (Annexe VII : fiche projet 3).

Dans cette convention devront figurer les informations suivantes⁷⁷ :

- L'identification des signataires ;
- Le contexte préalable ;
- L'objet de la convention ;
- Les engagements du Girofard ;
- Les engagements de l'association partenaires ;
- La durée de la convention ;

⁷⁷ Associathèque, site web consulté le 17 06 2023

- Les conditions de renouvellement ;
- Les assurances ;
- Les spécificités du RGPD des associations.

J'ai différencié les organismes avec lesquels l'équipe salariale et les bénévoles collaborent plusieurs fois par an, de celles avec lesquelles la collaboration est plus ponctuelle. Ces structures sont diverses comme plusieurs CADA, mais aussi des centres de santé sexuelle ou bien des associations avec lesquelles nous partageons l'organisation pour des actions de sensibilisation ou de convivialité (exemple : journée d'informations et de dépistage contre le VIH/SiDA, sorties culturelles au Théâtre Nationale de Bordeaux Aquitaine ...).

La priorité sera donnée aux structures sociales, afin de mieux répondre aux objectifs du plan d'action. De ce fait, il est prévu de contacter les associations à partir de septembre 2023 date à laquelle il faudra envoyer des mails afin de présenter le projet de mise en place de conventions partenariales. Cela peut se coupler pour ces structures avec la présentation du projet de service.

Certaines des associations n'ont pas la connaissance du fonctionnement administratif concernant la mise en place de conventions. Nous proposerons donc, à chacune d'entre elles un squelette de convention sur un document partagé. Elles pourront y écrire leurs parties en s'inspirant du plan proposé. Cela aura aussi l'avantage d'uniformiser nos documents.

En interne, il sera important d'écrire les conventions avec les salariés du Girofard. Le ou les salariés en lien avec les structures partenaires auront accès au document partagé via un drive. Une date limite de rendu sera donnée puis nous reviendrons sur les engagements du Girofard décrit par le ou les salariés durant la prochaine réunion d'équipe. Cela permettra à tous les salariés d'avoir le même niveau d'information. C'est également un outil pour commencer et rendre formel les changements dans les accompagnements pour les salariés. En clarifiant nos missions, nos engagements et nos limites pour nos partenaires cela oblige les équipes à le faire aussi. En prenant part à leur mise en place dès le début de la réflexion cela apportera aussi une meilleure compréhension des indicateurs d'évaluation et les besoins que ces derniers soient remplis.

Puis nous présenterons les conventions lors des CA du Girofard avant d'organiser la signature. Chaque signature fera l'objet d'une communication spécifique visibilisant la signature et rendant donc officiel notre partenariat. En publiant notamment via Link In, qui

est un réseau social professionnel. Sur ce réseau la plupart des structures girondines, les politiques et leurs services techniques sont présents et nous suivent.

L'évaluation des conventions se fera sur la base des indicateurs définies lors de la signature de la convention. Une évaluation qualitative sera aussi mise en place un an après la signature afin de faire le bilan de la convention et d'acter sa reconduction en y modifiant des éléments ou non. Nous réaliserons les signatures des conventions étalées sur plusieurs mois afin de ne pas avoir à organiser tous les bilans annuels en même temps sur les prochaines années.

Date	Missions	Référent-s
Juillet 2023	Identification des associations / structures prioritaires	Direction
Fin aout 2023	Contact autour de la charte et du projet de service pour ces associations	Direction
Septembre 2023	Envoie du document partagé	Direction / Partenaires
Septembre – octobre 2023	Ecriture de la charte Présentation en réunion d'équipe	Direction / Equipe salariale
Novembre 2023	Validation par le CA des conventions partenariales	Direction / CA
Novembre – décembre 2023	Première signature et première communication	Direction / Bureau
Janvier – février 2024	Signatures et communication	Direction / Bureau
Novembre – décembre 2024	Réunion bilan des conventions partenariales	Direction / Salariés / Bureau

3.2.2 Les agréments

La deuxième action du plan qui tend à rendre formelle nos services est l'obtention d'agréments. Ces derniers vont venir officialiser et légitimer ces actions (Annexe VII : fiche projet 4).

A) L'agrément scolaire

Le premier que je vais aborder est l'agrément scolaire, qui est une marque « *de reconnaissance de l'administration envers la capacité d'une association à mener des actions éducatives de qualité* »⁷⁸. Les salariés du Girofard, et avant 2018 les bénévoles, ont toujours réalisé des interventions en milieu scolaire. Que ce soit dans le secondaire autour de séances de sensibilisation à la lutte contre les discriminations d'une durée de 2 heures ou bien par le biais de stands durant la pause méridionale.

Aujourd'hui, le Girofard intervient chaque année dans une dizaine d'établissements scolaires. Les établissements qui nous sollicitent le font par le biais du réseau ou lorsqu'un de leur membre nous a déjà observé lors d'autres interventions. L'agrément n'étant pas obligatoire pour intervenir, la responsabilité est alors portée par le chef d'établissement. De ce fait, un grand nombre oblige les associations qui veulent intervenir à avoir l'agrément.

Ces agréments scolaires sont délivrés par le ministère de l'Éducation nationale et de la jeunesse. Il existe deux agréments scolaires : un agrément national et un agrément académique. Le premier s'adresse aux associations qui sont implantées sur plusieurs territoires et couvrent une grande partie du territoire français. Nous nous tournerons donc vers le second, l'agrément académique, qui est destiné aux associations locales qui ont un champ d'intervention sur un nombre limité d'académies.

Trois critères sont à respecter afin de pouvoir l'obtenir : répondre à un objet d'intérêt général, présenter un mode de fonctionnement démocratique et respecter les règles de transparence financière. Ces trois critères étant respectés par le Girofard, la demande d'agrément est donc recevable. Depuis 2022, un nouveau critère s'est ajouté : la signature du contrat d'engagement républicain. Ce contrat présente sept engagements à respecter : respecter les lois de la République, liberté de conscience, liberté des membres de l'association, égalité et non-discrimination, fraternité et prévention de la violence, respect de la dignité de la personne humaine, et respect des symboles de la République⁷⁹. Le non-respect du contrat entraînera l'annulation de l'agrément et un remboursement des subventions attribuées par des organes de l'Etat.

Pour demander l'agrément, il faut constituer un dossier d'une quinzaine de documents à transmettre au rectorat de Bordeaux par voie postale ou par courriel⁸⁰. Il y a deux commissions par an. La plupart sont des documents administratifs (statuts, fiche Sirène ...),

⁷⁸ Asso connect, agrément Education nationale, site web consulté le 20 06 2023

⁷⁹ Gouvernement, Le contrat d'engagement Républicain, guide pratique, 2022, p.18

⁸⁰ Code de l'éducation, articles D551-12, articles 1, 2 et 3

et certains concernent la description de nos interventions et les indicateurs sur lesquels nous allons évaluer le projet. En tant que directeur, je rédigerai la demande, selon le planning prévisionnel ci-après :

Planning	Missions
Aout / juillet 2023	Constitution du dossier
Fin juillet 2023	Signature par le président de l'association du contrat républicain
Fin juillet 2023	Envoie par mail du dossier complet
Octobre 2023	Commission d'attribution
	Accord ou refus confirmé par voie postale
	Communication sur notre agrément
Octobre 2024	Bilan de nombre d'élèves / établissements
Décembre 2028	Renouvellement de l'agrément valable sur 5 ans

B) Déclarer l'activité des formations de lutte contre les discriminations

Comme nous l'avons décrit dans la partie I, le Girofard intervient auprès de nombreux publics, dont les professionnels du social et médico-sociaux pour des sensibilisations autour de « comprendre et accompagner les personnes LGBT ». Pour officialiser cette activité, je déposerai une déclaration d'activité auprès de la Direction Régionale de l'Emploi, de l'Economie, du Travail et de la Solidarité, qui est rattachée au ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion. Cette déclaration est obligatoire pour plusieurs structures notamment celle « *qui réalisent une activité de formation* ». Cette obligation peut regrouper un grand nombre d'actions puisque ce sont les associations elles-mêmes qui donnent leur définition de formation. Pour le moment, nous ne sommes pas soumis à l'obligation car nous utilisons le terme de « sensibilisations » pour nos actions. Les formations que nous proposons se font en partenariat avec le CACIS, qui porte la partie administrative. Nous intervenons en tant que prestataires de service sur la formation « genre et orientations sexuelles ».

La certification Qualiopi, qui est une marque de certification de la qualité des prestataires de formation portée par le ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion a également été évoqué. Elle est délivrée par un organisme certificateur (liste des organismes fournie sur le site du ministère). Il s'agit d'une certification obtenue après l'écriture d'un dossier, d'entretiens et la réussite des contrôles annuels de respect des obligations. Cette certification s'accompagne d'une charge de travail conséquente que la structure ne pourrait

pas être absorbé. J'ai consulté des associations⁸¹ du réseau qui sont certifiées Qualiopi et elles estiment que pour une activité comme la nôtre 0.5 à 0.75 ETP serait nécessaire pour constituer le dossier, assurer son bon déroulement, son évaluation, et l'animation des formations. A l'heure actuelle, ce coût n'est pas prioritaire et supportable pour la structure.

Concernant l'évaluation demandée pour le renouvellement de l'agrément ainsi que le bilan annuel, je vais mettre en place, à chaque début de réunion d'équipe, un point à l'ordre du jour concernant les chiffres de la semaine précédente. Cette méthode de suivi, au fil de l'eau s'est déjà avérée efficace. Elle sera accompagnée d'un tableau de suivi mis à jour hebdomadairement en équipe. Cette approche permettra de connaître les chiffres en temps réel et allégera les équipes d'une partie administrative.

Les contraintes pour les salariés seront les suivantes : dès l'obtention des agréments, il faudra se tenir à ce qui a été écrit. De plus, à chaque intervention, qu'elle soit de formation ou scolaire, il sera attendu un niveau de qualité à la fois élevé et constant. A cet effet, une fiche évaluation devra être créée et distribuée à la fin de chaque séance à chaque participant comportant des indicateurs qualitatifs. A la fois pour valoriser nos actions dans les bilans, mais aussi pour améliorer la qualité de nos interventions.

3.3 Axe 3 : Professionnaliser les accompagnements

3.3.1 Préparer une démarche de GEPP

L'évaluation des compétences et de la performance s'intègre dans la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP). Son objectif est d'obtenir l'adéquation optimale, qualitative et quantitative, entre les emplois et les compétences, sur du court, moyen et long terme. Les emplois sont ici définis comme les fiches de poste associées qui permettent à l'organisation de fonctionner

La loi GPEC apparaît en 2005 avec la loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale, autrement nommée : « loi Borloo ». Sa première dénomination est Gestion Prévisionnel des Emplois et des Compétences, qui évoluera en 2017 en GEPP avec les ordonnances Macron. L'évolution souhaitée est de passer d'une gestion prévisionnelle à une approche dynamique. Elle est obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés et recommandée pour toutes les autres.

Cette loi impose désormais la mise en place des entretiens de carrière tous les deux ans. Il convient de distinguer l'entretien de carrière, obligatoire, sur les perspectives d'évolution

⁸¹ Le CACIS, le Planning Familial 33 et la Coordination Régionale des Addictions

professionnelle, tous les deux, de l'entretien d'évaluation des compétences, qui a lieu généralement tous les ans mais qui n'est pas obligatoire.

Le plan prévisionnel est établi sur une période de 3 ans. L'objectif est de préparer la mise en place d'une GEPP à la suite de la rédaction du projet de service, c'est-à-dire à partir de mars 2024. Il débute par un diagnostic permettant d'établir un référentiel des besoins et compétences disponibles dans l'organisation. Puis, à la suite d'entretiens avec les salariés un plan de développement individuel sera mis en place, qui aura pour objectif de proposer des actions (formations, coaching ...) afin de développer des nouvelles compétences.

Pour suivre et évaluer la GEPP des outils aux indicateurs individuels et collectifs, connus de tous, seront mis en place. Il s'agit d'un processus continu, il est important d'adapter la démarche en fonction des besoins évolutifs de la structure et des salariés.

3.3.2 La formation au poste de médiateur en santé pair

La professionnalisation de la structure passe aussi par celle de l'équipe salariée. Le chargé de mission en santé pair a été recruté autour de la mise en place de permanences santé à destination des personnes trans, en partenariat avec des structures réalisant déjà des actes médicaux. Son rôle est de prendre les rendez-vous, d'accueillir, de réaliser les suivis et de sensibiliser les équipes des structures partenaires aux spécificités des personnes en transition de genre. C'est son expérience en tant que bénévole dans une autre association d'accompagnement entre personnes concernées, ainsi que son expertise qui ont fait que le poste lui a été octroyé. Il est important de formaliser le savoir qu'il a acquis par l'expérience.

Pour professionnaliser son expérience, je compte pouvoir lui faire bénéficier d'une formation : la licence professionnelle intervention sociale : accompagnement des publics spécifiques : médiateur santé-pair. Cette formation est organisée par l'université de Bordeaux à partir d'octobre 2023. Pour y accéder il faut être recruté ou en cours de recrutement, et avoir un diplôme de niveau 5, ce qui convient au médiateur actuel.

D'autres universités proposent également des formations similaires. Cependant la contrainte la plus importante est la mise à disposition au salarié sur son temps de travail pour se former. La zone géographique, le contenu de la formation et les semaines de regroupement sont pris en compte par la structure. Le contenu de la formation va permettre d'aborder de nombreux sujets et publics de manière théorique.

Il s'agit de 315 heures de formation, une semaine par mois, d'octobre 2023 à mai 2024. Certaines semaines ne comportent pas de permanence. Pour celles avec une permanence, l'éducatrice spécialisée prendra le relais, soit 3 permanences dans l'année pour un total de 9h. Elle travaille déjà avec les équipes de ces structures sur d'autres accompagnements en dehors des personnes en transition de genre. Ainsi, elle pourra faire les premiers entretiens à la place du médiateur et lui transmettre les informations notamment via un logiciel de suivi : Globule. C'est un logiciel de suivi des personnes accueillies, utilisé principalement dans les structures médicales ou médico-sociales. Nous l'avons choisi car les acteurs locaux le connaissent et qu'il correspond également à nos besoins. Nous pouvons ainsi communiquer plus facilement, tout en respectant le Règlement Général de Protection des Données (RGPD), sur des dossiers avec des partenaires.

3.4 La communication

La communication représente un enjeu majeur pour la structure au cours de la prochaine année. De nombreux changements vont être opérés dans le but d'officialiser et de faire connaître les missions réelles de la structure. Une attention toute particulière sera portée à éviter une sur-communication qui pourrait avoir un effet inverse. Il faut mettre en place une stratégie de communication.

Actuellement, c'est la chargée de mission qui a la charge de la communication. Nous faisons appel à un graphiste indépendant pour les événements ayant une large audience. La communication de l'association sera à réactualiser à la suite de la rédaction du projet de service. J'ai sollicité des devis auprès de plusieurs graphistes pour les éléments suivants :

- Un nouveau logo
- Une charte graphique
- Un flyer générique pour présenter l'association
- Une affiche générique pour présenter l'association
- La mise en page du projet de service afin d'en faire un document facile à lire et qui reflétant l'association

L'objectif est de refléter le renouveau de la structure en adoptant une image professionnelle et cohérente qui correspond aux changements au sein de l'association. De plus, nous souhaitons travailler avec le professionnel choisi pour élaborer une vraie stratégie de communication.

3.5 Budget prévisionnel du plan d'action

Le budget prévisionnel global de la mise en place du plan d'action va évoluer par rapport à celui présenté en annexe VI. En 2023, je rajouterai le coût de la formation pour le médiateur

en santé pair. Le temps de travail des salariés étant déjà incorporé au budget prévisionnel puisqu'il ne s'agit pas d'heures supplémentaires mais bien de temps déjà identifiés comme de réflexions collectives.

En 2024, concernant les charges de ce plan d'action, outre celles citées précédemment il faut rajouter celles en lien avec l'arrivée de nouveaux salariés. L'institutionnalisation de l'association facilitera l'obtention de financements supplémentaires qui vont permettre de recruter de nouveaux salariés. J'évalue l'arrivée d'un nouveau salarié dans l'équipe sociale à partir de juillet 2024, en CDI temps plein avec comme charge du personnel 30 000 euros annuel. Le principe de précaution en gestion me contraint à prévisionner en fourchette haute. Il faut également prendre en compte toutes les charges annexes au recrutement d'un nouvel élément : médecine du travail, mutuelle, forfait téléphonique, achat de matériel de bureau ...

Nos locaux sont déjà utilisés au maximum de leur capacité, cela va donc nécessiter la recherche et la location de nouveaux locaux. Dans un premier temps, le projet vise à conserver le local actuel pour les activités et les temps conviviaux. Nous ne souhaitons pas déménager l'ensemble des activités vers de nouveaux locaux pour deux raisons :

- Il est cohérent d'avoir un espace convivial distinct de celui réservé aux suivis sociaux. Cela facilite la compréhension pour les personnes accueillies en ce qui concerne les différents services et quand les solliciter. Ils pourront profiter pleinement des espaces de convivialité sans qu'ils soient ramenés constamment dans un espace où ils évoquent également leurs difficultés.
- Le local actuel présente l'avantage d'un loyer attractif que je n'ai pas réussi à retrouver ailleurs. Nous prévoyons donc de conserver cet emplacement historique et central tout en recherchant un nouvel espace pour l'équipe sociale. Cette nouvelle configuration nécessitera principalement des bureaux, qui semblent plus adaptés, accessibles et moins onéreux à trouver.

La région Nouvelle-Aquitaine dispose de financements, « soutien aux investissements structurant »⁸² pouvant prendre en charge jusqu'à 50% de la dépense éligible. Elle pourra être dédiée à l'achat de matériel afin d'équiper de nouveaux locaux. Je compte également solliciter « le soutien à l'emploi », qui attribue sur une période de 3 ans une aide de 21 000 euros pour le recrutement d'un salarié en CDI à temps plein. Pour 2024, cela représenterait 4000 euros.

⁸² Région Nouvelle-Aquitaine, Réalisé l'égalité, Associations la région vous aide, 2021

Les formations issues du plan GEPP pourront être financées par notre Opérateur de compétences (OCPO) dont dépend le Girofard, c'est-à-dire Uniformation.

Concernant la communication, le cout total pour la refonte de notre logo, création de la charte graphique et la création de nos nouveaux outils de communication ce chiffre à 4.400 euros (annexe X : devis graphiste). Le financement pourra être effectué par le biais de la subvention exceptionnelle allouée par l'Etat.

Charges	2023	Plan d'actions	BP 2024	Plan d'actions
60 Achat				
6040 - prestations de services	25000,00		30000,00	
6010- Achats de matières premières	2700,00		3500,00	1500,00
6061 - Autres fournitures	1600,00		2000,00	3000,00
Total	29300,00	0,00	35500,00	4500,00
61- Service extérieurs				
6130- Locations	11200,00		13000,00	12000,00
3450 - Entretien et réparation	900,00		1100,00	2500,00
6160 - Assurance	900,00		950,00	
6110 - Divers				
Total	13000,00	0,00	15050,00	14500,00
62 - autres services extérieurs				
6211 - rémunération	14000,00		18000,00	
6230 Publicité publication	2400,00		2500,00	4400,00
6251 - Déplacements missions	4000,00		6000,00	
6260 - Service bancaire, abonnement	2700,00		3200,00	80,00
Total	23100,00	0,00	29700,00	4480,00
63 - Impots et taxe				
64 - Charges de personnel				
6411 - Salaires et traitement	89800,00		95000,00	13000,00
6450 Charges sociales	26000,00		30000,00	2000,00
6480 Formation		3500,00		
Total	115800,00	3500,00	125000,00	15000,00
Total des charges	181200,00	3500,00	205250,00	38480,00

Concernant les produits supplémentaires, l'obtention d'agrément ainsi qu'une meilleure communication nous permettrait d'intervenir dans un plus grand nombre d'ESMS ou d'établissements scolaires. J'évalue, en prenant en compte toutes les contraintes, la possibilité de doubler le nombre de sensibilisations sur une année. Le local historique pourra également accueillir plus d'évènements et actions festives.

Produits				
	2023	Plan d'actions	BP 2024	Plan d'actions
70 Vente de produits finis				
Sensibilisations - interventions	14000,00		18000,00	7000,00
Evenementiel (dont marche des fie	35000,00		37350,00	1980,00
Total	49000,00	0,00	55350,00	8980,00
74 - subevntion exploitation				
Etat	20000,00		20000,00	6500,00
ARS	10000,00		10000,00	
FDVA 1	2500,00		2500,00	
FDVA2	2500,00		2500,00	
Region NA	8000,00		8000,00	10000,00
Département de la Gironde	26000,00		28000,00	
Ville de Bordeaux	35000,00		40000,00	
Ville de la métropole	2000,00		2500,00	
Ville de Marmande	2800,00		2800,00	
CAF	1800,00		2000,00	
CPAM	3800,00		3800,00	
Aides apprentie / OCPO	9000,00	3000,00	7000,00	3000,00
Fonds privés	14000,00		17000,00	10000,00
Total	137400,00	3000,00	146100,00	29500,00
Fonds propre				
75 - Autres produits de gestion courante			800,00	
Dont cotisations, dons manuels ou	3000,00	500,00	3000,00	
Total des produits	189400,00	3500,00	205250,00	38480,00

3.6 L'évolution de mon management

L'agrandissement de l'équipe salariale va également avoir un impact sur mon management. Actuellement, dans une structure simple, comme décrite par Mintzberg, il est facile de mettre en place un management de proximité et de quotidien. Je partage les mêmes locaux que l'ensemble des salariés, ils peuvent me solliciter à tout moment, et inversement. Diviser l'équipe sur deux lieux distincts va entraîner des changements importants dans les relations professionnelles et dans les pratiques.

Afin d'accompagner ce changement, il est important de garder dans un premier temps un rythme bimensuel pour les réunions d'équipe à partir de septembre 2024. Nous garderons le lundi après-midi, mais cette réunion sera restructurée comme suivant :

14h – 15h : réunion en présence de tous les salariés (bimensuelle)

15h – 16h30 : réunion des salariés du pôle social (bimensuelle)

16h30 – 18h : analyse de la pratique (mensuelle)

J'ai déjà, comme précisé dans la partie I, commencé à faire évoluer mon management. Précédemment, j'adaptais ma demande par rapport à mon interlocuteur. Mon management

consistait à comprendre les qualités et les freins de mon interlocuteur afin que je puisse adapter ma demande à ce dernier. Par exemple, j'adaptais les canaux de communication aux préférences de la personne (courriel, appel téléphonique, sms, ou réseaux sociaux). Depuis ces derniers mois, certains outils sont devenus obligatoires au sein de l'association. Pour garantir une transition en douceur et le succès de ces changements, j'ai mis en place des sessions de sensibilisation pour l'ensemble des équipes. Ces temps sont devenus obligatoires pour les salariés et également rajoutés dans les engagements des bénévoles dans la charte.

Le plan d'action proposé dans ce document me permet également de maintenir un management de proximité avec les équipes. L'écriture du projet de service va encourager la collaboration, va permettre de définir clairement les attentes et les objectifs de la structure, faire ressortir les manques de compétences et y apporter une réponse, autant de points qui vont favoriser l'engagement et la participation des salariés.

3.7 Evaluer le plan d'action

Afin d'évaluer ce plan d'action je vais mettre en place des indicateurs pour mesurer la performance tout d'abord individuelle. Ces indicateurs seront mis en place à la suite du plan de GEPP. Ils seront définis et adaptés à chaque poste. Ils seront tournés vers :

- La participation active
- La réalisation des tâches : les missions explicitées sur sa fiche de poste sont elles bien réalisées.
- Le leadership : la capacité du salarié à s'engager sur un projet et fédérer autour.
- La collaboration : la capacité du salarié
- Présence et assiduité : les périodes d'absence du salarié.
- Les résultats et leurs réalisations

Concernant les indicateurs qui vont mesurer la performance collective du plan d'action :

Indicateurs d'évaluation de la performance collective		
Indicateurs	Objectifs	Outils
L'impact social : évaluer l'impact positif de l'association sur le public accueilli	Nombre de bénéficiaires	Registre d'accueil
Croissance des membres	Suivre la croissance du nombre de membres pour mesurer son attractivité	Tableau de suivi

Engagement des membres	Réduire au maximum les temps d'absence	Tableau de suivi des heures
Financière	Augmenter les produits globaux Favoriser l'indépendance financière de l'association	Evolution du total des produits par rapport à N-1
Collaboration et partenariat	Evaluer le nombre de partenaire Valoriser la qualité de nos accompagnements	Nombre de conventions de partenariats signées Nombre de bilan de convention de partenariats réalisés
Satisfaction des membres	Mesurer la satisfaction des membres afin d'améliorer notre qualité de service	Mise en place d'une enquête qualitative de satisfaction des membres Responsabilité
Responsabilité et transparence	Mesurer la transparence de notre gouvernance et ainsi favoriser l'implication des membres (CA)	Evaluation externe

3.8 Synthèse de la troisième partie et évaluation du plan d'action

J'ai choisi de mettre en place un management participatif pour renforcer la pleine participation des salariés. La méthodologie envisagée dans la rédaction du projet de service vise à valoriser et fidéliser les salariés. « *Développer un esprit de service implique de diffuser une posture de service et non pas d'appeler les professionnels à se penser comme des prestataires de service (répondant à une demande à une demande et à un contrat)* »⁸³. Cela approche découle également de la manière dont l'action social et le travail social sont définis au sein de la structure. Il est essentiel que les professionnels partagent une vision commune de ce qu'est le travail social et comment le mettre en œuvre.

La mise en œuvre de la GEPP constitue une opportunité pour entamer une réflexion stratégique sur nos activités tout en initiant des démarches sociales, de formation ou d'accompagnement visant à améliorer nos fonctionnements et à professionnaliser nos accompagnements.

⁸³ DUPUIS, J-C, le management du travail dans le secteur social et médico-social, concilier performance, santé et qualité de vie au travail, référence action sociale, EFS Éditeur, 2018, p.86

Objectifs stratégiques	Objectifs intermédiaires	Objectifs opérationnels
Officialiser les services mis en place au Girofard	Ecrire un projet de service	Définir les services de l'association et les processus d'accompagnement
	Demander les agréments	Scolaire Formation
	Construire une stratégie de communication	Refonder la charte graphique Refaire les plaquettes de l'association
	Signer des conventions de partenariat	Mieux visibiliser les partenaires Mieux définir nos missions afin de pouvoir mieux les valoriser
Professionaliser les accompagnements	Ecrire un projet de service	Définir les modalités d'accompagnement Identifier les limites des accompagnements
	Mise en place d'une GEPP	Former les professionnels salariés Identifier les compétences présentes et celles à développer
	Inscrire le médiateur santé pair au diplôme universitaire	Professionaliser les pratiques du médiateur en santé pair

Conclusion

Au cours de ces 16 ans d'existence, le Girofard a suivi son évolution, passant d'une association militante à une entité qui remplit les fonctions d'un service social, tel que défini par le CASF, même si cela n'est pas encore officiellement reconnu en tant que tel. Après une période riche en initiatives, l'association a su identifier et conserver les services qui répondent aux besoins et attentes spécifiques des personnes LGBT en Gironde. Cette transformation est similaire à de nombreuses autres associations, et s'inscrit dans le parcours naturel de nombreux acteurs du secteur associatif. Cette évolution a consolidé sa position au sein du réseau d'acteur.

Le Girofard doit désormais aborder la question de la consolidation et de la pérennité. L'augmentation de l'activité et son rôle central dans le réseau d'acteurs girondins exigent une gestion et une organisation solides. Cette phase représente une opportunité pour l'association de se structurer en tant qu'acteur social incontournable, tout en continuant à évoluer pour mieux répondre aux défis à venir. En tant que directeur, je dois faire de la participation des salariés une priorité.

Le plan d'action proposé dans ce document s'inscrit dans une stratégie plus globale. Après la mise en œuvre du plan d'action, la prochaine étape consistera à solliciter un rendez-vous avec les services politiques et techniques de l'ARS ainsi que ceux du département. L'objectif principal de cette démarche sera d'entamer le processus officiel de transformation du Girofard en un service social se basant sur les dispositions de l'article 12 du CASF et ainsi de bénéficier de dotation qui vont venir pérenniser les emplois et les développer afin de correspondre aux réels besoins de l'association. Je m'appuierai sur le projet de service qui aura un rôle central : « *la qualité et l'adaptation du projet sont déterminantes quant à l'obtention de l'autorisation* »⁸⁴.

Cette stratégie est liée également à un contexte politique actuellement propice aux changements. La convergence politique entre la région, le département et la mairie de Bordeaux crée un contexte favorable pour aborder des transformations importantes avec cohérence. Un autre point à prendre en compte, est l'arrivée de nouveaux acteurs sur le territoire qui présentent une offre de service déjà institutionnalisée et qui représente une réelle concurrence. Si le Girofard veut continuer de répondre aux besoins et attentes des personnes LGBT et de continuer à être un acteur influent et central, il doit se professionnaliser.

⁸⁴ LAPRIE, B. MINANA B. Projet d'établissement comment le concevoir et le rédiger. Référence actions sociales. 2020. p.17

Bibliographie

Ouvrages :

Alessandrin, A. (2018). *Sociologie des transidentités*. Le cavalier bleu.

Bartel-Radic, A. (2021). Bénévolat et management pratiques, paradoxes et préconisations. EMS management et société. P.219

Dubreuil, B. (2013). *Le travail de directeur en ESMS* (2ieme édition). DUNOD.

Dubreuil, B. (2017). *Managers du social, l'établissement social et médico-social : une organisation de travail particulière ?* Edition ASH.

Dupuis, J-C. (2018). *Le management du travail dans le secteur social et médico-social, concilier performance, qualité de vie au travail, référence actions sociales*. ESF éditeur.

Ferrand-Bechmann D. (2000). *Le métier de bénévole*. Anthrope. 186 p.

Jaeger, M. (2018). Guide du secteur social et médicosocial (10 ieme édition). DUNOD.

Laprie, B. Minana, B. (2020). *Projet d'établissement comment le concevoir et le rédiger, référence actions sociales*.

Levefre, P. (2012). *Guide du métier de cadre*. DUNOD.

Loubat, J-R. (2014). *Le management confronté au changement*. DUNOD.

Mintzberg, H. (1982) *Structure et dynamique des organisations*. Edition d'Organisation,

Powell et Dimaggio. (1983). *The Iron cage revisited : institutional isomorphism*.

Saussois, J-M. (2016). *Les organisations, état et savoir*. Edition sciences humaines.

Weber, M. (1971). *Economie et société*. Plon.

Wittorski, R. (2008). *La professionnalisation*. Savoirs.

Articles :

Benoit, D. (2018). *L'institution juste » par rapport à la désinstitutionalisation dans le secteur social et médicosocial en France*. Revue Organisations et Territoires (n1 Volume 27)

Bouquet, B. (2015). *L'inclusion : approche socio-sémantique, vie sociale*.

Caradec, V. Martuccelli, D. (2005). *Matériaux pour une sociologie de l'individu, le regard sociologique*. p.121 à 142

Cloutier, G. Maugiron, P. (2016). *La paire aidance en santé mentale : l'expérience québécoise et française*. - CAIRN - Volume 92

Dauphin, S. (2011). *Théorie du management*. Revue informations sociales. p.6

Demoustier D. (2002). *Le bénévolat, du militantisme au volontariat, revue française des affaires sociales*. p.97 à 116

Greselle-Zaibet, O. (2007). *Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas*. Manager et avenir

Halba, B. (2003). *Bénévolat et volontariat en France et dans le monde*. La documentation française. p. 10

Hirlet, P., Pierre, T. (2017). *Ce que la désinstitutionnalisation de l'intervention sociale fait au travail (du) social*. Sciences et action sociales (n1). p.108

Janvier R., (2023). *Les Maisons d'Enfants à Caractère Social : un lieu du faire ensemble ? Rubriques droits des usagers*. rolandjanvier.org

Guides / rapports :

Direction des Recherches des Etudes de l'Evaluation et des Statistiques, (2020). *Fiche 1 le périmètre et les acteurs de l'aide et de l'action sociales en France*.

Gouvernement (2022). *Le contrat d'engagement Républicain, guide pratique*. 24 p.

Ministère de l'éducation Nationale, de la jeunesse et des sports (2022). *Guide pratique : bénévolat : valorisation comptable*. 43 p.

Ragi, T. (2020). *Les relations entre associations et pouvoirs publics*. Revue projet.

Secrétariat d'Etat chargé de l'économie sociale et solidaire et de la vie associative (2022). *Guide pratique : le guide du bénévolat*. 24 p.

SOS Homophobie (2012). Rapport sur l'homophobie. 174 p.

Unapei. (2015). *La désinstitutionnalisation*. L'essentiels de l'UNAPEI.

Recommandations :

Haute Autorité de Santé (HAS), (mars 2015). *Accompagner l'accès aux droits dans les établissements ou service de l'inclusion sociale relevant de l'article I 312-1 du CASF*. 84 p

HAS, (mai 2010). *Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service*, 80 p.

HAS, (décembre 2008), *Les attentes de la personne et le projet personnalisé*. 46 p.

HAS, (septembre 2022). *Parcours de transition des personnes transgenres*. Note de cadrage.

HAS, (juillet 2020). *Soutenir et encourager l'engagement des usagers dans les secteurs social, médico-social et sanitaire*.

Textes législatifs :

Loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale

Loi 2004-1486 du 30 décembre portant création de la haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité

Loi 2005 du 18 janvier

Loi 2013-404 du 17 mai ouvrant le mariage aux couples de même sexe

Loi 2021- du 2 aout autorisant la PMA pour les femmes seules ou en couple avec un autre femme

Liste des annexes

ANNEXE I : CHARTE DES CENTRES LGBT

ANNEXE II : STATUTS CONSEIL D'ADMINISTRATION

ANNEXE III : COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

ANNEXE IV : STRUCTURES EN LIEN AVEC LE GIROFARD

ANNEXE V : PERMANENCES SANTE A DESTINATION DES PERSONNES
TRANSGENRES

ANNEXE VI : BUDGET 2018-2023-BP2024

ANNEXE VII : FICHES PROJETS DU PLAN D'ACTION

ANNEXE VIII : ORDRE DU JOUR DE LA PRESENTATION AU CA DU PROJET DE
SERVICE

ANNEXE IX : DIAGRAMME DE GANTT : REDACTION D'UN PROJET DE SERVICE

ANNEXE X : DEVIS GRAPHISTE

ANNEXE I : CHARTE DES CENTRES LGBT

Article 1 : Définition

Les Centres LGBT sont les organismes non-gouvernementaux regroupant des personnes physiques ou morales qui agissent pour favoriser l'épanouissement et l'émancipation des personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres, intersexes ou en questionnement. La présente charte constitue un outil de communication, de réflexion et d'auto-évaluation des Centres LGBT.

Article 2 : Ouverture

Les Centres LGBT animent des permanences ouvertes à tou·tes sans condition, incluant les personnes LGBT sans exclusive ni discrimination, ainsi que leurs proches, les allié.e.s ou les personnes en questionnement.

Article 3 : Mixité

Les Centres LGBT revendiquent le principe de mixité effective au-delà et dans le respect des différences et favorisent l'expression de la diversité.

Article 4 : Inclusion

Les Centres LGBT incluent les publics dans leur diversité, tant dans leurs activités que dans leur gouvernance et peuvent mettre en place des modalités particulières d'action à destination de publics spécifiques, y compris des dispositifs pertinents en non-mixité choisie.

Article 5 : Convivialité et partage

Les Centres LGBT encouragent le vivre-ensemble et organisent des temps de convivialité et de partage.

Article 6 : Accueil-écoute

Les Centres LGBT accueillent tous les publics dans un cadre bienveillant d'écoute active, y compris en vue de les soutenir, de les accompagner ou de les orienter.

Article 7 : Promotion de la santé

Les Centres LGBT mènent des actions favorables à la santé sexuelle, physique et mentale des personnes LGBT, par l'information, la prévention et la médiation en santé.

Article 8 : Défense des droits

Les Centres LGBT soutiennent et accompagnent les victimes de violences et de discriminations fondées sur l'orientation sexuelle, l'identité de genre, le sexe, l'état de santé ou tout critère discriminatoire associé.

Article 9 : Dimension politique et d'éducation populaire

Les Centres LGBT assument leur vocation politique de transformation sociale, tant par le changement des mentalités par l'éducation populaire que par la transformation du droit et des politiques publiques par les actions de plaidoyer.

Article 10 : Indépendance

Les Centres LGBT sont indépendants des partis et des religions et ne revendiquent aucune affiliation partisane, religieuse, syndicale ou philosophique, garantissant ainsi à leurs membres la libre détermination de leurs propres affiliations.

Article 11 : Visibilité

Les Centres LGBT mènent une action politique de visibilité et de reconnaissance et contribuent, selon les situations, notamment à l'organisation des Marches des Fiertés LGBT.

Article 12 : Principes politiques

Les Centres LGBT plaident en faveur de l'effectivité des droits fondamentaux, notamment du principe d'égalité, de libre-disposition de son corps et de libre détermination de son identité de genre.

Article 13 : Plateforme

Les Centres LGBT portent des revendications et échangent en vue de constituer et de défendre collectivement leur plaidoyer commun.

Article 14 : Lutte contre les violences sexistes et sexuelles

Les Centres LGBT s'engagent dans une démarche de prévention des violences sexistes et sexuelles.

Article 15 : Démarche fédérative et de réseau

Les Centres LGBT concourent au développement et à la visibilité de la Fédération LGBT, participent aux activités de la Fédération LGBT et contribuent au renforcement du maillage associatif LGBT sur le territoire national en favorisant l'implantation d'antennes locales. Ils s'engagent aussi à mutualiser leur savoir-faire, leurs compétences et leurs outils au sein du réseau dans l'intérêt de tous.

ANNEXE II : STATUTS CONSEIL D'ADMINISTRATION

Peuvent faire partie du CA :

- les membres adhérents en règle avec leurs adhésions sauf les associations politiques, syndicales, confessionnelles. Les associations d'établissements commerciaux LGBT+ friendly peuvent y siéger, à raison d'un siège au maximum.

Le conseil d'administration (CA) élu pour deux ans est divisé en deux (2) collèges :

- Le collège associatif représente au moins 60 % des membres du conseil d'administration (CA). Il est composé d'un seul représentant de chaque association ou collectif membre, et de son suppléant mandaté par celui-ci ou celle-ci. Le choix de ces personnes n'est pas soumis au vote de l'assemblée générale (AG).
- Le collège des individuel.le.s représente au plus 40 % des membres du conseil d'administration (CA). Il est composé d'individus siégeant en leur nom propre élus à la majorité relative pour deux ans, par l'assemblée générale (AG)

Le conseil d'administration (CA) est composé au minimum de 10 membres et au maximum de 20 membres appelés administrateurs et administratrices.

Les deux collèges sont élus l'un après l'autre : en premier le collège associatif (vote à bulletin secret à la majorité absolue). Le nombre d'associations élues détermine le nombre maximum de représentants individuels (respect de la règle 60% / 40%) appelé X.

ANNEXE III : COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Bureau :

Président

1997

Etudiant en graphisme

Vice-Président-e

1975

Chargée de mission au sein d'une Organisation Non Gouvernementale

Trésorière

1971

Comptable

Vice-trésorière

Mandataire judiciaire pour majeur

Secrétaire

2000

Etudiant en communication

Vice-secrétaire

1991

Sans emploi

Membre du CA en tant que membre individuel :

- C. T
- A. B

Membre du CA en tant que personne morale :

- AIDES (association de lutte contre le SIDA/ VIH)
- ANCRES (association de personnes en transition de genre)
- ENIPSE (association de réduction des risques et des dommages dans les lieux LGBT)
- Famille Lips (association d'artistes)
- Maison Eclose (association d'artistes)
- Collectif des commerçants d'établissements LGBT
- Collectif sida 33 (collectif qui organise le Sidaction et la journée mondiale de lutte contre le sida sur Bordeaux)
- La Boucle (une recyclerie solidaire)
- La maison des femmes (lieu d'accueil pour les femmes victimes de violences)
- Le Refuge (lieu d'accueil pour les jeunes LGBT de 18 à 25 ans)
- Trans3.0 (association de personnes en transition de genre)

ANNEXE IV : STRUCTURES EN LIEN AVEC LE GIROFARD

Structures	Thématique principale	Adhérente au Girofard	Hébergée au Girofard	Ayant une permanence mensuelle au Girofard	Collaboration autour d'accompagnement	Conventionnée	Salariés
Aides Gironde	Santé						
Amis de l'homosociété	Convivialité séniors						
Association sourds et muets LGBT	Convivialité						
ANCRES	Transidentités						
Association des parents et futurs parents Gays et Lesbiens	Parentalité						
Bordeaux Open Air	Festif						
Bordeaux Ville Sans Sida	Santé						
CACIS	Santé						
CeGGID	Santé						
Centre d'Accueil d'Information en d'Orientation	Précarité						
Cimade	Demande d'asile						
Collectif des commerçants LGBT	Festif						
Contact	Parentalité						
Diaconat de Bordeaux	Demande d'asile						
EMPP	Santé mentale						

ENIPSE	Santé						
Entre-Autre	Insertion						
Espace Santé Etudiants	Santé						
Familips	Artistique						
Flag !	Police						
Gayté de chœur	Culturelle						
La boucle	Insertion						
La foudre prend racine	Parentalité						
La ligue des droits de l'Homme	Juridique						
Le mouvement Français pour le Planning familial	Militance						
Le refuge	Hébergement						
Loc and Co - groupe SOS	Hébergement						
Maison des adolescents	Santé mentale						
Maison des Usagers Pellegrin	Convivialité						
Maison Eclose	Artistique						
Maison d'Ella	Victimes de violences						
Maison des femmes	Victimes de violences						
Ma psy est lesbienne	Santé mentale						
Mobilsnoo	Entreprise						
Nouveaux cycles	Santé						
OFII	Demande d'asile						
Poppy - La Case	Précarité						

Sœur de la perpétuelle indulgence	Santé						
SOS Homophobie	Juridique						
SOS Racisme	Juridique						
Trans3.0	Transidentités						
Wake up	Convivialité Etudiante						

PERMANENCES SANTÉ ET SOINS POUR LES PERSONNES TRANS

SUIVI GYNÉCO ET HORMONAL

- consultation médicale

1er vendredi du mois
14h / 17h



ECOUTE INFORMATIONS : SEXUALITÉS, VIOLENCES

- entretien individuel d'écoute

3ème vendredi du mois - 10h / 13h

ACCOMPAGNEMENT MÉDICO-GYNÉCO-SEXO- PSYCHO-SOCIAL

- consultation psy
- consultation médicale et gynéco
- soutien social
- dépistages / analyses / réduction des risques

1er mardi du mois 10h / 12h30



SOUTIEN ADMINISTRATIF

3ème mardi du mois - 18h / 20h

PERMANENCE DE PARTAGE D'EXPÉRIENCES

4ème jeudi du mois
18h / 20h



GROUPE DE PAROLE / CONVIVIALITÉ

- 2ème jeudi du mois 19h / 22h
- 4ème samedi du mois 19h / 22h



ENTRETIEN AVEC TABACOLOGUE

Sur demande

SOCIO-ESTHÉTIQUE

Sur demande

ATELIER PARENT / ENFANT EN QUESTIONNEMENT DE GENRE

Un samedi tous les deux mois :

- 10h / 12h pour les - de 12 ans
- 14h / 16h pour les + de 12 ans

ATELIER COIFFURE

Un samedi tous les deux mois :
16h/18h

Gratuit

Sur rendez-vous uniquement

Pour plus de renseignements :

07 69 48 63 82

Appel - SMS - Whatsapp - Mail

permanencesante@le-girofard.org

Accueil par une personne paire



ANNEXE VI : BUDGET 2018-2023-BP2024

	Charges				Produits			
	2018	2022	2023	BP 2024	2018	2022	2023	BP 2024
60 Achat								
6040 - prestations de services	7000	15000	25000	36000		9000	13000	18000
6010- Achats de matières premières	1600	2700	3500	3500		22000	31000	41000
6061 - Autres fournitures	720	1000	1600	2000	5000	31000	44000	59000
Total	9920	18700	30100	41500				
61- Service extérieurs								
6130- Locations	9200	11150	11200	13000		16000	16600	20000
3450- Entretien et réparation		700	900	1100	0	0	10000	10000
6160 - Assurance	440	850	900	950	1500	2500	2500	2500
6110 - Divers						2500	2500	2500
Total	9640	12700	13000	15050	5600	6000	8000	8000
62- autres services extérieurs								
6211 - rémunération	10125	12000	14000	18000	12000	24000	26000	28000
6230 Publicité publication	800	2200	2400	2500	10000	35000	35000	40000
6251 - Déplacements missions	2000	4000	4000	4200	200	1800	2000	2500
6260 - Service bancaire et autre	1100	2500	2700	2800		1500	1800	2000
Total	14025	20700	23100	27500			3800	3800
63 - Impôts et taxe								
						15000	15000	17000
64- Charges de personnel								
6411 - Salaires et traitement	0	79000	89000	95000	0	11000	9000	7000
6450 Charges sociales	0	24000	26000	30000	29000	115000	135000	146300
6480 Taxes sur rémunération	0	0	0	0				800
Indemnités de stage	2100	800	800	800	1800	2500	3000	3750
Total	2100	103800	115800	125800				
Total des charges	35085	155900	182000	209850	36100,00	148800	182000	209850,00
					1 015,00 €	-7100	0	- €
Contributions volontaires								
86- emplois des contributions volon								
860 Secours en nature								
861 Mise à disposition gratuite de biens		5 000,00 €	7 500,00 €	7 500,00 €	14000	19800	22500	22500
862 Prestations						5000	7500	7500
864 Personnel bénévole	14 000,00 €	19 800,00 €	22 500,00 €	22 500,00 €				
Total	14000	24800	30000	30000	14000	24800	30000	30000

ANNEXE VII : ORDRE DU JOUR DE LA PRESENTATION AU CA DU PROJET DE SERVICE

ORDRE DU JOUR

- Présentation de l'évolution de la structure sur les 5 dernières années
- Evolution du nombre et de la nature des demandes sur les 5 dernières années
- Présentation des problématiques actuelles du Girofard
- Projet de service : une solution à de nombreuses problématiques ?
- Les recommandations de bonnes pratiques pour conduire la mise en place d'un projet de service
- L'adaptation de ces recommandations au Girofard
- Planning prévisionnel
- Vote de la mise en place de l'écriture du projet de service

CA du 16 mai 2023



ANNEXE VIII : FICHES PROJETS DU PLAN D'ACTION

Fiche action 1 : le projet associatif :

Fiche action n°1	
Objectifs	Définir la culture de l'établissement
	Assurer le respect des RBPP
Actions	Mobiliser des groupes de travail intra mission sur des thématiques
	1/ Evaluer les besoins en termes de cohérence des pratiques
	2/ Prioriser les thématiques retenues
	3/ Transmission aux équipes de manière orale lors de réunions et support écrit consultable
	4/ Rédaction du projet associatif
	5/ Validation
Pilote	6/ Evaluer le déroulement et ses répercussions
	La présidence
Acteurs	Le CA, les bénévoles, les personnes accueillies, les salariés
Moyens	Diffusion de la démarche lors de réunions spécifiques
	Formalisation des thématiques prioritaires, avec échéancier de groupe de travail
	Planification des groupes
Modalité de suivi	Organiser la continuité de service
	Compte rendu des réunions de groupe de travail
Livrables	Compte rendu et fiches thématiques
Délais	Rendu du document final décembre 2023
Effets attendus	Meilleure transmission de l'information / meilleure gestion de la cohérence globale
	Consolidation de la dynamique entre les statuts
	Consolidation de la culture de l'établissement et du respect des RBPP
Indicateurs	Nombre de personnes ayant participé aux groupes de travail
	Nombre de groupes de travail suivi par professionnel

Fiche action 2 : le projet de service :

Fiche action n°2	
Objectifs	Consolider la culture de l'établissement, la dynamique d'équipe
	Assurer le respect des RBPP
Actions	Mobiliser des groupes de travail intra mission sur des thématiques
	1/ Evaluer les besoins en termes de cohérence de pratiques professionnelles
	2/ Prioriser les thématiques retenues
	3/ Transmission aux équipes de manière orale lors de la réunion et support écrit consultable
	4/ Rédaction du document
	5/ Validation
Pilote	6/ Evaluer le déroulement et ses répercussions
	Directeur
Acteurs	Toute l'équipe salariale, la gouvernance, les bénévoles avec des missions d'accompagnements
Moyens	Diffusion de la démarche lors de la réunion hebdomadaire
	Formalisation des thématiques prioritaires, avec échéancier de groupe de travail
	Planification des groupes
Modalité de suivi	Organiser la continuité de service
	Compte rendu des réunions de groupe de travail
Livrables	Compte rendu et fiches thématiques
Délais	Rendu du document final décembre 2023
Effets attendus	Meilleure transmission de l'information / meilleure gestion de la cohérence des accompagnements
	Consolidation de la dynamique d'équipe
	Consolidation de la culture de l'établissement et du respect des RBPP
Indicateurs	Nombre de professionnels ayant participé aux groupes de travail
	Nombre de groupes de travail suivi par professionnel

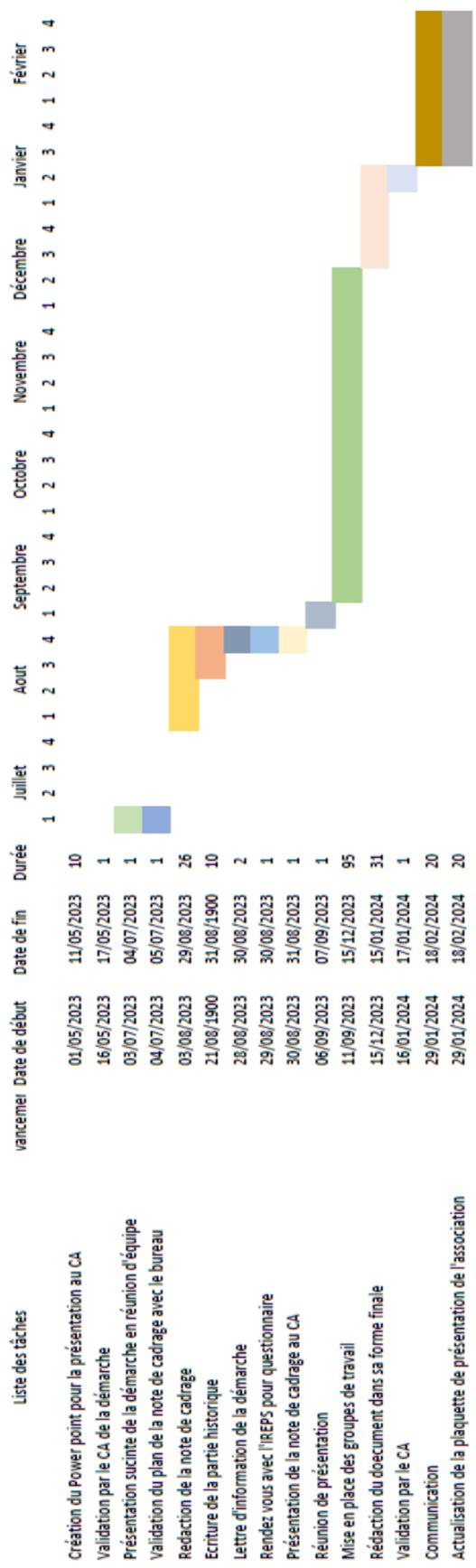
Fiche action 3 : les conventions partenariales :

Fiche action - conventions partenariales	
Objectifs	Visibiliser nos services Officialiser nos partenariats Améliorer la dynamique partenariale du territoire
Actions	1/ évaluer le nombre de partenaires potentiel 2/ Prioriser les partenaires 3/ Rendez vous partenarial 4/ Rédaction 5/ Validation 6/ Communication 7/ Evaluation
Pilote	Directeur
Acteurs	Présidence / salariés / directeur
Moyens	
Modalités de suivi	Document tableau des partenaires
Livrables	Conventions signées
Délais	Début : septembre 2023
Effets attendus	Une ré-orientation des personnes plus adaptée Un meilleur ancrage territoriale Une meilleure connaissance de nos missions par toutes les parties prenantes extérieures Une meilleure valorisation de nos services
Indicateurs	Nombre de conventions signées Nombre de bilan réalisé à +1 an après signature

Fiche action 4 : les agréments

Fiche projet - les agréments	
Objectifs	Officialiser des actions et services du Girofard Légitimer des actions et services du Girofard
Actions	1/ Rédiger les demandes 2/ Rencontrer les services techniques 3/ Recevoir l'agrément 4/ Rédiger les bilans
Pilote	Direction
Acteurs	Direction
Modalités de suivi	Point lors des CA
Livrables	Numéro d'agréments
Délais	Pour octobre 2023
Effets attendus	Meilleure reconnaissance de notre expertise Valorisation des compétences des salariés Mise en place d'outils pour suivre les indicateurs
Indicateurs	Nombre d'agrément reçus Nombre d'agrément renouvelé

ANNEXE IX : DIAGRAMME DE GANTT : REDACTION D'UN PROJET DE SERVICE



ANNEXE X : DEVIS GRAPHISTE

Antoine BLACLARD

Graphisme / Illustration
96 Rue Judaïque
33 000 BORDEAUX

Tél : 06 74 80 17 22
e-mail : antoine.blaclard@gmail.com

Siret : 845 294 685 00027

Bordeaux, le 15 Mars 2023

DEVIS n°2023-04

Référence : devis_giro_2023_04

Le Girofard

34 rue Bouquière

Détail de la prestation

REFONTE DE LA CHARTE GRAPHIQUE DU GIROFARD :	
- Création du nouveau logotype Planche de propositions, 3 aller-retours d'équipe, mise en croquis, réalisation finale après validation Rendu en format .jpeg et .png	1000 €
- Charte graphique classique indiquant les nouveaux éléments visuels à utiliser lors de toute communication du Girofard (typographie, gamme colorée, placement du logo...)	600 €
- Supports prints : création de papier avec une en-tête personnalisée, cartes de visites enveloppes marquées du logotype du Girofard	200 €
- Supports web : création de template web pour des posts réseaux sociaux.	200 €

Conditions de cession des droits d'utilisation

Droits de reproduction et de représentation cédés sur les supports print au Girofard sur le territoire français pour une durée illimitée	400 €
--	-------

TOTAL HT	2400 €
TVA non applicable, art. 293 B du CGI	

TOTAL TTC	2400 €
------------------	---------------

Paiement à la réception par chèque ou virement.
Devis valable 1 mois à compter de sa date d'émission.

Signature du client

Précédée de la mention « Bon pour accord »

Antoine BLACLARD

Graphisme / Illustration
96 Rue Judaïque
33 000 BORDEAUX

Tél : 06 74 80 17 22
e-mail : antoine.blaclard@gmail.com

Siret : 845 294 685 00027

Bordeaux, le 15 Mars 2023

DEVIS n°2023-04
Référence : devis_giro_2023_04

Le Girofard
34 rue Bouquière

Détail de la prestation	
FLYER INFORMATIF GIROFARD	
Format A4 plié en deux Mise en page, création de visuels et d'idéogrammes, illustrations.	600 €
AFFICHE PRESENTATION DU GIROFARD DU 08/10/23	
Illustration et mise en page de l'affiche du Girofard, croquis, allers-retours, validation et réalisation	800 €
Translation de l'affiche en supports de communication WEB	200 €
Conditions de cession des droits d'utilisation	
Droits de reproduction et de représentation cédés sur les supports print au Girofard sur le territoire français pour une durée illimitée	400 €
TOTAL HT	2000 €
TVA non applicable, art. 293 B du CGI	
TOTAL TTC	2000 €

Paiement à la réception par chèque ou virement.
Devis valable 1 mois à compter de sa date d'émission.

Signature du client
Précédée de la mention « Bon pour accord

POUPARD	Tristan	2023
<p align="center">Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale</p> <p>ETABLISSEMENT DE FORMATION : IRTS NOUVELLE-AQUITAINE</p>		
<p align="center">ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION D'UNE ASSOCIATION MILITANTE EN SERVICE SOCIAL</p>		
<p>Résumé :</p> <p>Depuis plus de 15 ans, le Girofard, centre LGBT à Bordeaux, s'engage activement dans la défense des droits et l'accompagnement des personnes LGBT, et de leurs proches.</p> <p>Au fil des années les situations se sont complexifiées et le nombre de sollicitations a augmenté. L'association a fait le choix de recruter des salariés, qui sont venus au fil du temps remplacer les bénévoles sur toutes les missions d'accompagnement.</p> <p>Dans ce document nous aborderons comment accompagner la transformation d'une association militante vers un service social. Pour cela nous nous appuyerons sur des concepts théoriques afin de comprendre comment faire évoluer la culture de l'association et accompagner les salariés aux changements.</p> <p>Le plan d'action opérationnel, nous permettra d'entamer cette transformation à travers l'écriture de documents de références, tels qu'un projet de service, des conventions partenariales et des agréments. Nous aborderons également la professionnalisation des accompagnements par la mise en place d'un plan de GEPP.</p> <p>La stratégie développée dans ce document va permettre à l'association de pérenniser son activité et de se développer, afin de répondre aux demandes en constantes augmentation et aux futurs enjeux.</p>		
<p>Mots clés : Personnes LGBT, association militante, service social, salariat, bénévolat, management des compétences, professionnalisation, institutionnalisation</p>		
<p align="center"><i>L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></p>		