
Forum Partenaires FASE

samedi 15 novembre 2008

Compte rendu du forum et des travaux menés en ateliers
dans les locaux de la maison Chauvet-Lullin
à Vernier

Placé sous le thème du « PARTENARIAT », ce Forum, préparé et animé par M. Peter Knoepfel, Professeur ordinaire en analyse de politiques publiques et politiques de l'environnement, a réuni l'ensemble des membres du Conseil de Fondation, les participants aux commissions, les collaboratrices et collaborateurs du Secrétariat général, du Service administratif de la FASE et du Secrétariat de la FCLR.





Participants :

▪ APOTHELOZ Thierry	Communes
▪ <i>ARIOSA Alexandra (excusé)</i>	FCLR
▪ BAERTSCHI François	Communes
▪ BALMER Alexandre	Etat
▪ BERGHOLZ Jacques	Personnel
▪ <i>BOBILLIER Nicole (excusée)</i>	FCLR
▪ BODMER Claude	Secrétariats / Coordinateur FCLR
▪ BOGET Monique	Communes
▪ BÖHLER-GOODSHIP Elizabeth	Communes
▪ CARVALHO Diana	Secrétariats / Réception (apprentie)
▪ CASSARA Salvatore	Personnel
▪ CHAL Jean-François	FCLR
▪ CHAMPOD Laurence	Personnel
▪ CHARVOZ Marie Rose	Communes
▪ CHASSOT Nathalie	Secrétariats / Comptabilité
▪ CHAUTEMS Dominique	Etat
▪ CIANI Claudio	Secrétariats / Coordinateur sport social
▪ DANDELOT Maurice	Etat
▪ DE HALLER Jeannine	Communes
▪ DELICADO Vincent	Secrétariats / Responsable région TSHM + UAP
▪ DEUEL Claudio	Communes
▪ DOSSO Bernard	FCLR
▪ DUPANLOUP Claude	Secrétariats / Secrétaire général
▪ FLUECK Kete	FCLR
▪ GÄHWILER Patricia	Personnel
▪ <i>GISIGER Béatrice (excusée)</i>	Communes
▪ <i>GOY Jean-Marc (excusé)</i>	FCLR
▪ GREMAUD Thomas	Personnel
▪ ISCHER Olivier	Etat
▪ KLUKER Marie-Christine	Secrétariats / Responsable secteur
▪ LAMBERT Cédric	Communes
▪ LOOSLI Ludiane	Secrétariats / TSHM + UAP
▪ LOUVRIER Henri	Personnel
▪ MAITRE Nathalie	Secrétariats / Responsable RH
▪ MASTRANDREA Natacha	Secrétariats / Secrétaire
▪ MATHIEU Alain	Communes
▪ MAURIS Alain-Dominique	Etat
▪ MAYOR Nadia	Secrétariats / Coordinatrice FCLR
▪ MERLINO Katia	FCLR
▪ MEYER Monique	Communes
▪ MUSY Guy	Secrétariats / Responsable région TSHM
▪ NOLI Richard	FCLR
▪ PAGEARD Sandra	Secrétariats / Comptabilité
▪ SAILLANT Bernard	Secrétariats / Administrateur
▪ SCHUELE Manuel	Etat
▪ SILVA Elisabete	Secrétariats / Gestionnaire RH
▪ SUBLET Françoise	Secrétariats / Responsable finances
▪ TANAKA Jackie	FCLR
▪ TANAKA Motoo	FCLR
▪ THURNHERR Pascal	FCLR
▪ <i>TORNARE Manuel (excusé)</i>	Communes
▪ TORTI Angelo	Secrétariats / Responsable région TSHM
▪ VUATAZ Sandro	Personnel
▪ VULLIET Jacques-André	Etat
▪ WICHT Laurent	Etat



Programme de la journée

09h00 - 09h30

Accueil des participants

09h30 - 10h30

Introduction : Enjeux et cadre de la journée :
par MM. Mauris et Knoepfel

10h30 - 11h45

Travail en ateliers thématiques

11h45 - 12h30

Collation (buffet)

12h30 - 13h45

Travail en ateliers thématiques

14h00 - 15h00

Synthèses - Conclusions - Perspectives

15h00

Clôture du Forum Partenaires





1. Introduction

Enjeux et cadre de la journée

1.1 Allocution du Président Alain-Dominique Mauris

« Merci à vous tous d'être présents pour, ensemble, partager nos réflexions, nos expériences, nos objectifs, et ce, dans l'intérêt général des populations et pour l'avenir de la FASe.

Je remercie plus particulièrement le Professeur Knoepfel pour sa disponibilité et ses conseils et les personnes qui vont nous aider dans nos discussions : Mmes Paola Ferretti, Véronique Bouhadouza, Martine Supor Duvernay, Silvia Iuncker-Gomez, MM. Michel Monnier, Alain Bertrand, M. Claude Dupanloup et les collaborateurs du secrétariat général pour l'organisation, ainsi que M. Marcio Cartez, pour les installations, et la Commune de Vernier qui nous reçoit, représentée par M. Thierry Apothéloz.

Ce Forum réunit toutes celles et ceux qui travaillent dans les commissions de la Fondation et toutes celles et ceux qui sont chargés de transmettre les décisions au front.

Que faut-il attendre de cette journée ? C'est à nous de donner du sens aux moments que nous allons passer ensemble. Cette journée est la nôtre ! Sachons la rendre profitable.

Aujourd'hui, parlons franc, parlons serein, écoutons l'autre et tentons de le comprendre, de nous dire « tiens et s'il avait raison... » même si cela remet en question nos certitudes. Osons l'ouverture !

Je vais vous dire ce que je pense sans détour et où je veux arriver. Comme vous me connaissez, je vais aller droit au but sans compromis au risque de heurter. J'ai passé ces dernières semaines plus de 80 heures en réunions et en écoute avec tous les partenaires et avec plus de 100 collaborateurs. J'ai refusé plusieurs démissions en prenant le risque de dire que nous allions tous nous retrousser les manches pour de véritables résultats.

Que de séances, de groupes de travail, de commissions, d'heures avons-nous déjà passées, que de rapports et comptes rendus avons-nous déjà produits sans arriver à sortir de nos crises. Constatons que nous devons changer de méthodes.

Arrêtons de scier la sciure par de vaines redites en refaisant le monde, en multipliant les groupes de travail et les échéances. Arrêtons de complexifier toute velléité de solution. Cela ne marche pas !

Restons pragmatiques et précis !

Il ne s'agit plus de savoir qui a raison ou qui a tort, mais d'apprendre à se connaître et à partager sur nos véritables intentions.

Je constate que depuis trop longtemps, des blocages répétés, des critiques et des crises récurrentes frappent délibérément la FASe.

Nous scions quotidiennement les branches sur lesquelles nous sommes assis, fustigeant systématiquement la Fondation à tort ou à raison.

Certains m'ont dit qu'ils ne se reconnaissent plus dans la FASe... même parmi ceux qui sont censés la diriger.

Quand je demande à l'extérieur ce que l'on pense de la FASe, beaucoup m'en disent du bien et relèvent la qualité du travail en général.



Quand je demande à l'intérieur, c'est le contraire ! J'entends beaucoup de critiques, d'incompréhensions, de peurs et de souffrances.

Comment est-ce possible ? Alors que la FASE, qui regorge de compétences professionnelles sur la médiation, l'insertion et la sociologie des réseaux mis au service des populations, n'arrive pas à les utiliser pour s'en sortir. C'est un peu l'histoire du cordonnier le plus mal chaussé...

Toutes ces crispations sont devenues chroniques. Les efforts s'épuisent, les énergies tarissent, les bonnes volontés et le bénévolat vont se faire rares...

Elles montrent qu'il n'est plus possible de contourner nos réalités. Nous devons tous prendre conscience que nous ne pouvons plus continuer comme cela, avec ou sans changement de loi.

Je vous suggère, pour commencer, d'aplatir les vieux réflexes des discordes. Une fois pour toutes, admettons les erreurs commises, que nous ne sommes pas parfaits, quitançons sur les souffrances et les vexations, sur les injustices et les incompréhensions et tirons un trait.

Arrêtons de rabâcher sur le manque d'écoute, le manque de confiance, les peurs du changement et concentrons-nous sur le présent et l'avenir ainsi que sur notre capacité à agir.

Il est impossible d'avancer en regardant toujours dans les rétroviseurs.

En 20 ans, les attentes ont évolué. Le cadre social a muté plusieurs fois et va encore muter avec ou sans nous. Tout s'est accéléré et ce ne sont pas seulement les autorités politiques qui ont été remises en question, mais aussi le travail social jusqu'alors préservé.

Tout changement semble faire naître la peur de l'inconnu, la peur de perdre des acquis ou la peur de se voir imposer des objectifs non partagés.

Nous ne pouvons plus ignorer cette réalité de changement qui frappe bien des institutions, qui pour survivre doivent s'adapter. Prenons conscience que ce qui nous arrive, ce qui arrive à la FASE, arrive aussi ailleurs.

Rassurons-nous, nous ne sommes pas les seuls !

La FASE devient, par la volonté de nos élus, une Fondation partie prenante de la politique de la jeunesse et de la politique de proximité. Elle s'est étoffée et propose plusieurs professions différentes. La loi le veut ainsi.

La FASE est incontournable lorsque l'on parle d'animation sociale et d'éducation. Elle est la seule à garantir une présence permanente dans les quartiers.

Il est symptomatique de relever que régulièrement nous butons sur les structures. Les discussions à ce sujet ont envahi l'ensemble de nos espaces de concertation au détriment de l'essentiel : les populations.

Au-delà des crispations budgétaires, le danger est que nous ne prenons pas de décisions stratégiques.

Nous n'avons pas de politique d'avenir partagée, si ce n'est celle des petits pas ou des grandes théories.

Les buts communs se dissipent pour laisser place à des visions centrées sur l'entourage immédiat, sur l'actualité des lieux sans tenir toujours compte des réalités du canton et des aspirations individuelles des populations.

Dépourvus de lignes conductrices, nous recourons davantage aux expédients en prenant des décisions parfois brutales sur décret de circonstance, pour calmer à chaque fois le groupe qui crie le plus fort.



L'arrivée d'un contrat de prestations à fait l'effet d'une tornade et pourtant presque tout ce qui s'y trouve répond déjà à nos préoccupations.

Plusieurs revendiquent l'autonomie, d'autres estiment exactement le contraire.

Certains rechignent à appliquer les décisions voire s'opposent aux directives en s'arrogeant le droit de se distancer du Conseil de Fondation.

Mais comment le Conseil de Fondation est-il perçu ? Comment communique-t-il avec les partenaires ? Quelle crédibilité a-t-il ? Quel rôle remplit le Secrétariat général ? Quels liens doivent être tissés pour garantir l'harmonie interne ?

On m'a même dit qu'il suffit de dire « non » pour recevoir plus que ceux qui acceptent sans rien dire. L'apologie de la résistance aurait-elle pris le dessus ?

Rien n'est plus destructif pour la FASe que le dédain voire le mépris manifesté de l'intérieur contre elle, contre celles et ceux qui doivent la gérer. C'est provoquer, à terme, la confrontation et contribuer à alimenter les crises.

Sous-dotés en relais administratifs, nous gérons au jour le jour, nous communiquons mal. Nous n'assurons pas à chaque collaborateur un véritable dossier de développement et sommes incapables d'évaluer les prestations fournies.

Les ressources sont distribuées de façon historique, sans transparence.

La règle semble être le brouillard. Nous réclamons d'y voir plus clair, mais avons-nous conscience que le jour viendra où cette transparence va permettre des réallocations qui vont faire grincer celles et ceux qui pensaient y échapper ?

Que c'est dur d'abattre les cloisons de sa boîte ! De poser un diagnostic commun sur un territoire partagé qui ne s'arrête pas au quartier....

A ce jour, nous n'arrivons pas encore à rassembler nos forces internes pour poser nos priorités. Nous gardons la distance en nous critiquant, en voyant les défauts et les erreurs au lieu de voir ce qui nous rassemble.

La guerre des identités est toujours entretenue entre certains animateurs et TSHM, et maintenant contre les UAP. Sans compter celle contre le personnel administratif souvent pris en tampon entre le conseil et les centres, voire contre M. Beer qui a eu le courage d'imaginer une solution pour assurer notre continuité et pris du temps pour nous rencontrer et dialoguer longuement avec nous, pour plaider notre cause devant un Parlement avide de coupures budgétaires.

Tous, nous sommes indispensables à la Fondation. Tous, nous avons notre place et nos compétences. Tous, nous sommes au service de la population et devons développer des liens.

Je vous le répète : la principale menace pour la Fondation, c'est nous !

Alors, donnons-nous les moyens pour dépasser les peurs, panser les souffrances, projeter une véritable stratégie, se redonner confiance !

Donnons-nous les moyens pour faire de notre FASe l'Institution qui nous rassemble, pour organiser de façon cohérente et pérenne les prestations, leur donner la vraie place qu'elles méritent dans nos débats !

Notre réussite va dépendre de notre capacité à nous remettre en question.

Notre partenariat est une véritable richesse, il doit nous rassembler.

En synthèse, si poursuivre des objectifs constitue des épreuves, à l'inverse, l'absence de but institutionnel fort entraîne un sentiment d'inutilité.

L'être humain a un sens inné pour chercher une direction si l'institution ne lui indique pas clairement, alors chacun choisit pour lui ce qui lui semble être juste.



Inutile de préciser que cela est ressenti comme un tiraillement et débouche sur des crises. Cela démontre l'importance de définir un rôle stratégique de la FASe comme élément fédérateur de toutes les forces et les richesses vives de l'ensemble.

Il y a environ 1000 personnes au quotidien qui agissent sur le canton, grâce à la FASe, mais combien de ces 1000 arborent avec fierté cette appartenance ?

Il est essentiel que tous se sentent suffisamment impliqués comme représentants de la FASe, soient en confiance pour prendre leurs responsabilités dans l'intérêt des populations et pour le bien de l'Institution.

Cette journée va permettre de poser des pistes concrètes pour contribuer, dès l'an prochain, à la mise en place de concertations pour l'élaboration d'un Projet institutionnel, d'un projet de gouvernance, de structures efficaces et enfin parvenir à redonner la priorité aux attentes des populations.

Le sens de nos travaux doit permettre de partager une analyse qui sera le point de réforme pour stopper ces crises chroniques.

Pour conclure, je vous cite l'exemple suivant pour déterminer de quelle ambition nous sommes animés :

C'est l'histoire de deux tailleurs de pierre. Tous les deux sont en train de tailler un bloc de granit.

Interrogé sur ce qu'ils font, le premier répond sur un ton excédé : « Vous ne voyez pas ? Je taille à angle droit dans un bloc de granit ! ».

Le deuxième, enthousiaste, répond : « Moi, je participe à la construction d'une cathédrale ! ».

Je vous remercie encore toutes et tous d'être présents et vous souhaite une bonne journée de réflexion ! ».

Allocution ponctuée par une salve d'applaudissements de l'assemblée.

1.2 Préambule de M. Peter Knoepfel

Rebondissant sur les propos du Président, le Professeur Knoepfel exhorte l'assistance à commencer, dès à présent, la construction de la cathédrale, en mettant à profit cette journée pour imaginer diverses solutions.

En préambule, il propose quelques messages liminaires sous ce titre quelque peu provocateur, reconnaît-il :

« La FASe est unique... mais les difficultés qu'elle traverse ne le sont pas » !

Il souligne à son tour que celles-ci se rencontrent en effet dans beaucoup d'organismes similaires œuvrant dans le social, anciennement subventionnés et aujourd'hui de plus en plus soumis à des contrats de prestations, contrats qui nécessitent une révision des structures décisionnelles internes ainsi que l'établissement de mécanismes de pilotage plus ciblés que dans le passé.

C'est ainsi que la Confédération, les cantons, les organismes intercommunaux et les communes se considèrent comme des demandeurs de prestations, mandants dont les instances législatives sollicitent de plus en plus de comptes rendus détaillés sur la quantité et la qualité des prestations payées par les contribuables.

Il ajoute que ce Forum constitue un espace de réflexion privilégié entre les partenaires investis dans les instances stratégiques et opérationnelles, et le fil rouge des échanges qui auront lieu dans le cadre des ateliers pourrait être « tout ce qui ne va pas, mais aussi tout ce qui fonctionne bien » pour les populations, les professionnels, les bénévoles et les pouvoirs publics.



Il précise qu'au cours de cette journée, les thèmes proposés seront traités par des groupes de travail dont les résultats seront documentés par écrit, formant ainsi les premiers matériaux pour la démarche de refonte de la Fondation au sein d'un véritable projet institutionnel.

M. Knoepfel dresse ensuite une liste d'observations et de questions posées par le contexte dans lequel se trouve aujourd'hui le travail social, les réalités de celui-ci, ses forces et faiblesses ainsi que son évolution au fil de ces dernières années.

Il évoque notamment les éléments suivants :

Le travail social en mutation : perceptions subjectives

- L'arrivée du chronomètre et des indicateurs de prestations... et l'individualisation de la société (travail sur mesure)
- Les ados : « clients » des services socioculturels
- L'arrivée du manager et du business socioculturels
- Nécessité de rendre compte à autrui (extérieurs au monde du travail)
- Professionnalisation, scientification, labellisation, certification, etc. du travail social
- Perte d'autonomie
- Bureaucratization et « terreur des indicateurs »

Le monde du social en chute libre ?

- Les forces :
 - *motivations et éthos du travail hors du commun*
 - *qualifications élevées de chacun des professionnels*
 - *insertion dans le tissu associatif*
 - *excellence du travail des volontaires*
 - *reconnaissance de la part des populations cibles et des pairs professionnels*
 - *personnalités fort exigeantes envers soi-même*
- Les faiblesses :
 - *individualisme prononcé (personnes « egoteuses »)*
 - *difficultés à accepter des conseils (considérés comme « impositions », « immiscions », etc.)*
 - *aveuglement face aux changements du monde réel (en dehors du social)*

Changements irréversibles du monde environnant

- Renaissance du citoyen contribuable (conscient et exigeant) usager et client :
 - *contrôle des budgets (input) et des prestations (output)*
 - *évaluation des effets et des résultats de l'action publique (« production de sens »)*
 - *contrat de prestations avec modalités précises de la mesure de chaque groupe de prestations (« produit »)*



- Qu'on le veuille ou pas : mouvement irréversible et ubiquitaire au niveau du secteur public :
 - *les cheminots : peine conventionnelle pour chaque minute de retard des trains*
 - *les paysans : comptage des espèces pour paiement direct*
 - *les médecins des cabinets « libres » et hôpitaux : comptage des minutes pour les caisses maladie payées par les cotisants*
 - *les professeurs d'université : attributions des fonds publics en fonction du travail fourni*
- L'arrivée du contrat (de prestations)
 - *pacta sunt servanda (privé et public)*
 - *pacta sunt mesuranda (critères d'évaluation)*
 - *pacta sunt negocianda (partenariat)*
- Mouvement certes critiquable, mais incontournable pour le monde du travail (public et privé)
 - *Positionnement indispensable*

(Re)positionnement : trois stratégies

- Opposition « fondamentaliste »
 - *fracas des oppositions au début des années 90 (médecins, pasteurs, paysans, cheminots, etc.)*
 - *cause : état des finances publiques, volonté politique majoritaire ferme (manque d'appui et de compréhension de la part de la population)*
- Résignation : on se plie
 - *milieu des années 90 : perte de motivation, perte de qualité des prestations*
 - *culture du mensonge, de la méfiance, de perte de fierté professionnelle, etc.*
- Repositionnement proactif
 - *changement comme opportunité : repenser ses propres forces et mise en valeur effective*
 - *exemples innovants :*
 - *paysans bios : acceptation contraintes label*
 - *services sociaux : communiquer les succès (et non pas les échecs)*
 - *CFF et poste : faire usage créatif des indicateurs (« précision helvétique »)*

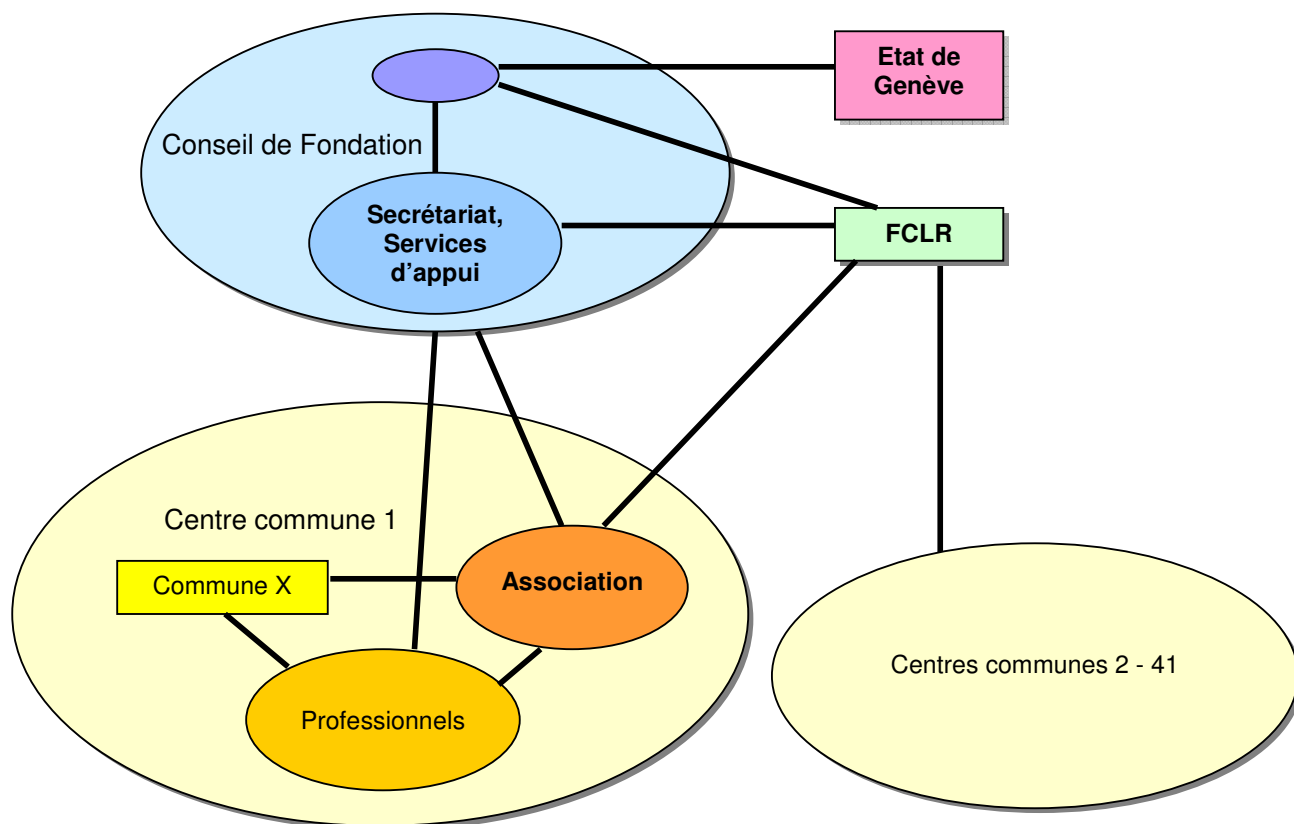
Le projet institutionnel : prendre le taureau par les cornes

- Les menaces (budget, personnel, etc.) sont imminentes
- Le projet institutionnel est une chance de rétablir un partenariat entre tous les acteurs de la FASE
- En conséquence, une réelle mise en valeur des forces

Au terme de son exposé, M. Knoepfel propose aux participants de poursuivre ces pistes de réflexion au sein des quatre ateliers qui traiteront chacun d'un thème différent, soit : la réorganisation du fonctionnement de la Fondation, le partenariat au plan local, le partenariat au plan cantonal et le projet institutionnel de la Fondation.



L'objectif consiste à clarifier la structure de la FASe et ainsi mettre mieux en valeur les partenariats possibles entre la multitude d'acteurs qui la compose :



Une fois les quatre groupes constitués et après avoir rappelé les thématiques sur lesquelles ceux-ci devront se pencher, M. Knoepfel invite les participants à rejoindre sans plus attendre les espaces dédiés à chacun des thèmes mentionnés ci-dessus, en leur souhaitant de fructueux échanges.

2. Travail en ateliers thématiques

Un thème a donc été attribué à chacun des ateliers qui se sont tenus à deux reprises avec, le matin, un groupe d'une douzaine de participants différent de celui de l'après-midi.

Ainsi, chaque groupe a été amené à discuter de deux thèmes (avant et après la collation de midi), ce procédé permettant aux groupes de l'après-midi de commenter les conclusions des groupes du matin et de les compléter, le cas échéant.

Les propos enregistrés dans le cadre de ces travaux sont, d'une manière générale, retranscrits dans l'ordre où ils ont été émis et conservés volontairement dans la forme la plus proche de celle utilisée par les participants, afin d'éviter toute interprétation ou dénaturation des différentes interventions.



2.1 Atelier (A) « Réorganisation du fonctionnement de la Fondation »

Evaluation menaces, opportunités, forces et faiblesses

Réorganisation du fonctionnement

Evaluation menaces, opportunités, forces et faiblesses (EMOFF)

FASe – Forum Partenaires du 15 novembre 2008

Participant-e-s :

(matin)

Monique Boget
Salvatore Cassara
Nathalie Chassot
Dominique Chautems
Bernard Dosso
Jeannine de Haller
Sandra Pageard
Motoo Tanaka
Jacques-André Vulliet

(après-midi)

Alexandre Balmer
Jacques Bergholz
Jean-François Chal
Laurence Champod
Claudio Deuel
Claudio Ciani
Diana Carvalho
Kete Flueck
Olivier Ischer
Mastrandrea Natacha

Animatrice : Paola Ferretti

Procès-verbaliste : Martine Supor Duvernay



ELEMENTS DE REFLEXION

- ➔ *Etat des lieux de la situation et de ce qu'elle fait ressortir comme difficultés, inconvénients, mais aussi comme perspectives et opportunités (MOFF)*
- ➔ *Les forces, les faiblesses et surtout quelles sont les menaces et les opportunités pour recontextualiser le travail socioculturel qui a son histoire*
- ➔ *Le défi de l'action socioculturelle dans un monde changeant : quels sont les changements récents au niveau des publics cibles, des autorités communales, de l'Etat mandant et de la profession des animateurs et des éducateurs ?*
- ➔ *Ces changements nécessitent-ils des modifications du profil de l'offre (au niveau de chacun des types d'action de la Fondation : camps, journées aérées, sorties, formation/insertion, actions ponctuelles, présence quartier, accueil, gestion, centres aérés) ou de nouvelles prestations ?*
- ➔ *Comment accompagner les acteurs professionnels et bénévoles dans ce changement ?*

Propos recueillis en préambule dans le cadre de l'atelier A (matin) :

- Il faudrait se permettre de questionner l'exigence du changement - "changer pour changer" - (des prestations, d'une structure) en lien avec les changements du contexte.
- Parmi les éléments de réflexion ci-dessus, devrait être ajoutée la « mesure » pour vérifier que les changements voulus ont bien eu lieu.
- L'accompagnement, dans ces changements, ne doit pas se limiter aux acteurs professionnels et bénévoles, mais s'étendre à l'ensemble des acteurs de la FASE.
- Le sens de la réorganisation interroge les professionnels. Où veut-on en venir ?
- Il serait peut-être bon d'abandonner le terme « d'animation socioculturelle » au profit « d'animation », à l'instar des autres pays francophones. La Loi parle également d'activités socio-éducatives.

Les éléments à retenir au niveau du contexte sont listés comme suit :

- Une situation financière difficile, de longue date, qui a abouti aujourd'hui à une crise grave.
- Certaines communes se sont individuellement engagées fortement alors qu'il y a une volonté cantonale d'avoir une politique harmonisée sur l'ensemble du canton.
- Il semble que l'on ne découvre qu'à présent la problématique des jeunes en rupture !
- Une paupérisation des familles est constatée et pas seulement au niveau des familles monoparentales. Par une multiplication des acteurs sur le terrain, le repérage de ces problématiques est efficace, mais quid des moyens à consacrer ensuite pour y apporter les réponses nécessaires ?



- La structure FASE est produite par des professionnels et des bénévoles appartenant à la classe moyenne genevoise, qui orientent les actions en conséquence. Mais dans quelle mesure les familles paupérisées sont incluses dans cette structure ?
- Des mutations sont également identifiées au niveau du monde du travail et font que les enfants sont aujourd'hui plus livrés à eux-mêmes. D'où le besoin de relais à un niveau collectif.
- On assiste à une division entre les certifications qui conduit à une hiérarchisation du travail social.
- L'accroissement de la transparence amène le citoyen (l'utilisateur) à souhaiter, voire demander, plus d'informations, considérées comme utiles pour mieux élaborer des stratégies d'alliance et pour une autre réallocation des ressources disponibles, entraînant ainsi une plus forte concurrence par rapport aux attentes. Le citoyen est de plus en plus critique.
- La structure FASE est produite par la classe moyenne qui oriente les actions en conséquence. Mais dans quelle mesure les familles paupérisées sont incluses dans cette structure ?
- L'animation socioculturelle est affaire de prévention qui devrait rester au niveau du canton pour des raisons logiques d'égalité des chances. Mais les décisions tactiques doivent être prises sur le terrain en fonction des populations locales.
- Ainsi, des directives générales devraient venir de la Fondation et le terrain aurait à sa charge de les réaliser en fonction des réalités. Comme dans le développement durable : on pense globalement, mais on agit localement !
- A noter que la FASE, c'est aussi 42 centres qui fonctionnent sur l'ensemble du territoire, accueillant chaque jour une multitude d'enfants.

Les éléments identifiés comme menaces ou craintes sont les suivants :

- En mettant l'accent sur les populations en difficultés, le risque est de délaisser les autres. La mixité sociale est nécessaire pour ne pas créer de ghettos, mais aussi la mixité au sens plus large (âges, origines...).
- Les moyens stagnants ou en diminution pour financer les actions sociales sont autant une crainte qu'une menace.
- L'éclatement de la politique de la jeunesse est un risque, les communes se substituant toujours plus à l'Etat pour le financement et la mise en œuvre de cette politique.
- L'Etatisation des actions (réponses possibles) par un contrôle accru des institutions est considérée comme un risque important (impacts de la révision de la Loi).
- La responsabilisation trop lourde des membres de comités entraîne une désertion de ces comités. Il est difficile d'assumer des responsabilités lorsque l'on n'en a pas les moyens soi-même, le risque étant une prise en main trop forte de la part des professionnels sans ouverture au dialogue.
- La concurrence s'accroît avec d'autres institutions comme le GIAP ou structures privées (clubs sportifs...). A classer également dans les opportunités comme une complémentarité !
- La complexité des modes de gestion récemment introduits affaiblit les compétences des acteurs en les mettant sous pression pour toujours plus de performance.
- Le manque de temps pour la formation pédagogique dû à la pression des problèmes et de la performance demandée par les instances : faiblesse ou menace ?



- Le désengagement de l'Etat et l'éclatement de la politique de la jeunesse qui dépendrait alors des moyens et volontés communales priveraient les usagers de la garantie d'équité.
- L'une des menaces serait la disparition du métier d'animateur socioculturel (métier de généraliste et de prévention travaillant en réseau avec des spécialistes), en segmentant les réponses et en stigmatisant les populations cibles.

Les éléments identifiés comme faiblesses sont :

- La complexité de la structure FASE est une faiblesse en soi, notamment quand il faut en expliquer les rouages aux nouveaux membres de comité par exemple.
- Le travail effectué par le SAFASE est peu visible entraînant une perte de crédit vis-à-vis de l'extérieur et des partenaires.
- Manque de forces particulièrement au niveau des ressources humaines.
- Manque de transparence du SAFASE mais aussi de l'ensemble des instances partenariales de la FASE. Celles-ci ne sont pas habituées et surtout n'ont pas les moyens de présenter les choses clairement. Vision stratégique pas expliquée et donc pas partagée.
- Absence de cohésion institutionnelle solide.
- Mélange des niveaux stratégique et opérationnel.
- Manque de délégation de la part du Secrétaire général.
- Opacité des actions et du fonctionnement du Conseil de Fondation et du Bureau. Mauvaise communication au niveau de tous les partenaires.
- Trop pris par les actions à mener sur le terrain, les professionnels ne consacrent pas suffisamment de temps à communiquer sur leurs connaissances du tissu local et social pour orienter la politique publique.
- La longueur et la lenteur des processus de consultation et de décision ont un coût en termes d'argent, mais aussi d'énergie.
- Manque d'unité des communes par rapport à la FASE.
- La composition actuelle du Conseil de Fondation induit des idées parfois erronées sur le fonctionnement de la structure qui s'en voit péjorée. Un lieu partenarial devrait compter un nombre de délégués identique pour chaque partenaire avec voix prépondérante du Président en cas d'égalité au niveau des votes.
- Un déficit du sentiment d'appartenance à la FASE

Parmi les forces de l'institution :

- Le partenariat et la diversité des partenaires.
- Une présence auprès de publics très variés en donnant à une collectivité une identité et le sentiment d'exister.
- La connaissance du terrain et une bonne perception des réalités sociales grâce à une présence sur l'ensemble du territoire cantonal.
- L'histoire de l'institution (40 ans d'existence) et son originalité.
- La structure favorise le lien entre l'état, les communes et la population.



- Capacité d'adaptabilité des terrains.
- Le SAFASe comme soutien logistique pour le terrain, les orientations étant prises par le Conseil de Fondation.
- Un profil très riche de compétences diverses de par l'engagement important de toutes les personnes qui s'investissent dans la structure.
- Les compétences des professionnels.
- Foisonnement et richesse des contacts par un travail en réseau (= solidarité et complémentarité).
- La formalisation du lien avec les financeurs publics par le biais du contrat de prestations.
- Un taux de fidélité important de la part des professionnels.

Les éléments identifiés comme opportunités sont :

- Volonté des autorités de résoudre les nombreuses problématiques sociales (violence, insertion...).
- Redonner un positionnement juste à chaque partenaire et acteur (habitants, familles, associatif, Politiques...).
- Reclarifier et réaffirmer les missions de chacun.
- Révérifier l'adéquation de la structure avec les besoins de terrain et la mission.

Tous les éléments « EMOFF » listés ci-dessus sont laissés aux membres du groupe suivant comme base de travail. Les échanges de ceux-ci ont corroboré une grande partie des réflexions du matin.

Les propos complémentaires recueillis de leur part (atelier A - après-midi) sont listés ci-après et sont à lire comme l'assemblage de remarques individuelles, certaines ayant été débattues et partagées, certaines pas :

- Plus qu'un problème de communication, il existe un problème de ligne politique. Celle-ci est lacunaire. De plus, de nombreux professionnels de terrain se sentent en désaccord avec la ligne politique du SAFASe.
- Une partie des salariés ne sont plus du tout en phase avec, ou ne se retrouvent plus dans la politique menée actuellement par la Fondation.
- Mais y a-t-il vraiment une ligne politique ? Trop de temps est perdu à discuter de la structure et de l'organisation au détriment du sens, de la ligne politique, de l'évolution du métier d'animateur socioculturel et d'autres débats de fond de ce genre...
- La ligne politique est en grande partie donnée au travers du contrat de prestations, mais c'est le Conseil de Fondation qui devrait l'élaborer. Un travail en amont doit donc être réalisé pour affirmer les orientations de l'institution avant d'en retravailler la structure.
- Cette ligne politique devrait ensuite être mise en œuvre par un Directeur qui ramènerait peut-être une cohérence institutionnelle.
- Un organigramme des postes et de l'organisationnel, mais aussi des compétences dévolues à chacun des partenaires devrait être établi, afin d'avoir une vision très claire du processus de décisions jusqu'à leur application sur le terrain.



- L'une des faiblesses réside dans le fait que la FASE peut être perçue comme une agrégation de « PME » et ceci à tous les étages, jusqu'à l'individu qui se considère comme indépendant.
- Chacun « fait sa petite cuisine dans son coin » et pense faire bien, voire mieux que tous les autres !
- Reclarifier, repréciser, re... = Manque d'inventivité. Pourquoi ne pas se donner la possibilité de réinventer quelque chose ?
- La clarification des missions permettra de revaloriser le rôle des différents partenaires. Mais il faut le faire une fois pour toutes et s'y tenir !
- S'il n'est peut-être pas nécessaire de modifier toute la structure, s'adapter aux changements constatés dans la société est incontournable.
- Il est indispensable de créer et/ou renforcer les liens entre les acteurs sociaux en associant d'autres structures comme les clubs sportifs par exemple pour éviter l'individualisme qui semble primer de plus en plus.
- Une meilleure coordination est nécessaire entre ces acteurs pour lutter contre la menace d'éclatement où chacun « réinvente la roue dans son pré carré » !
- Qui est légitimé pour représenter la population et ses besoins : les élus locaux ou les professionnels de terrain et bénévoles ? Historiquement, le monde associatif a toujours été un contre-pouvoir démocratique face aux Politiques.
- Faire un bon travail au bénéfice de la population passe par une entente entre les partenaires de terrain et le personnel du SAFASE, ce dernier ressentant beaucoup de mépris de la part des premiers.
- Il serait peut-être important de rappeler qui est l'employeur, soit : la FASE.
- Dans les quartiers, il y a tellement d'intervenants dans le domaine social, qu'ils sont bientôt plus nombreux que les jeunes en rupture ! (*Boutade pour imager la profusion de « l'offre »*).
- Une seule responsable RH pour 600 collaborateurs... Si peu de moyens au SAFASE ne permettent pas d'avoir une politique de formation et d'évaluation.
- Si la gestion administrative a pris passablement de place dans le quotidien des professionnels, il semble toutefois que la FASE « ronronne » un peu et qu'aucun grand projet ne se profile vraiment.
- L'engagement et la qualité du travail de chacun ne sont pas remis en cause, mais ce qui est produit individuellement ne génère pas de cohésion institutionnelle globalement.
- Tous les collaborateurs ont une charge de travail tellement lourde qu'ils en finissent par perdre le sens de leur mission.
- Quoi qu'il en soit, l'offre doit être revisitée, tout comme les populations cibles, la dimension de quartier...
- Voir comment se décline, sur un territoire donné, une politique cohérente globale, jusqu'à un niveau très local, pourrait être une manière de travailler sur la question du sens.

Éléments de synthèse retenus par le groupe de l'après-midi :

- La nécessité de travailler autour notamment du sens (politique globale) en se saisissant d'objets pratiques comme le diagnostic, avant de se soucier de la modification du profil de l'offre.
- Il est nécessaire d'être un peu plus pragmatique que la Charte qui est un texte restant encore beaucoup trop flou.



2.2 Atelier (B) « Partenariat local »

*Rôle et relations entre les partenaires de proximité (comité-professionnels-communes)
Articulation projet institutionnel du centre/mission cantonale*

Partenariat au plan local

*Rôle et relations entre les partenaires de proximité (professionnels-Comités-Communes)
Articulations avec la mission cantonale*

FASe – Forum Partenaires du 15 novembre 2008

Participant-e-s :

(Matin)

Cédric Lambert, *Communes*
Alexandre Balmer, *Etat*
Kete Flueck, *FCLR*
Jean-François Chal, *FCLR*
Laurence Champod, *Personnel*
Olivier Ischer, *Etat*
Claudio Deuel, *Communes*
Angelo Torti, *Secrétariats / Responsable région TSHM*
Claudio Ciani, *Secrétariats Coordinateur sport social*
Diana Carvalho, *Secrétariat / Réception*
Natacha Mastrandera, *Secrétariats / Secrétaire*
Jacques Bergholz, *Personnel*

(Après-midi)

Monique Boget, *Communes*
Salvatore Cassara, *Personnel*
Nathalie Chassot, *Secrétariats / Comptabilité*
Dominique Chautems-Leurs, *Etat*
Bernard Dosso, *FCLR*
Jeannine de Haller, *Communes*
Sandra Pageard, *Secrétariats / Comptabilité*
Motoo Tanaka, *FCLR*
Jacques-André Vulliet, *Etat*
Richard Noli, *FCLR*

Animatrice :

Véronique Bouhadouza

Procès-verbaliste :

Silvia Iuncker-Gomez



ELEMENTS DE REFLEXION

- *Quel est le rôle des associations, des professionnels et des magistrats, voire des législatifs communaux compétents pour décider des conventions de partenariat ? Comment favoriser l'articulation entre les différentes logiques partenariales ?*
 - *Rapports entre les Centres, leurs associations et leurs communes commandant des prestations, adaptées aux tissus sociaux, culturels et socio-économiques locaux particuliers et en forte mutation.*
 - *Comment ce travail local s'intègre-t-il dans la mission cantonale de la Fondation pour chacun des types d'action (camps, journées aérées, sorties, formation/insertion, actions ponctuelles, présence quartier, accueil, gestion, centres aérés ?) Quelles sont les régulations en cas de désaccords entre le Centre et la Fondation cantonale ?*
 - *Comment intégrer l'expérience de chaque centre et ses programmes à leur projet institutionnel ?*
 - *Comment peut-on atteindre, au niveau opérationnel, une action plus concertée entre les services d'appuis actifs au niveau central (FASe-FCLR), et les responsables impliqués dans l'action locale des centres et du TSHM ?*
 - *Articulation plus en lien avec le travail de proximité. Relation de l'association avec la commune, les usagers et le quartier.*
-

Mme Bouhadouza accueille, à 10h30, les participants de l'atelier « *Partenariat au plan local* ». Elle leur rappelle les éléments de réflexion proposés pour cette séance. Elle les invite à noter sur des post-it les points (sous forme de mots-clés) qu'ils estiment importants dans le cadre de cette réflexion.

Puis, elle aborde la première question : « *Quel est le rôle des associations, des professionnels et des magistrats, voire même des législatifs communaux compétents pour décider des conventions de partenariat ? Comment favoriser l'articulation entre les différentes logiques partenariales ?* »

Une discussion s'engage entre les différents participants dont il ressort notamment les éléments suivants :



Concernant les conventions, et plus particulièrement les conventions Communes-Centres :

- Suite à la demande de Mme Bouhadouza, un participant énumère les différentes conventions existantes: FASE-Communes; Centres-Communes; FASE-Etat. D'autre part, il existe également des protocoles Communes-TSHM.
- Un participant explique que l'Etat assume environ 50% des salaires des animateurs ainsi qu'une petite partie du salaire du Secrétariat général. Les communes assument 50% des salaires des animateurs et des subventions d'animation. Elles financent également les locaux, ainsi que les salaires du personnel administratif et technique de la FASE.
- Un participant signale que l'objectif de la convention est de pouvoir mettre d'accord les différents partenaires autour d'un certain nombre d'actions à mener sur le plan local.
- Un participant rappelle ensuite que la convention FASE-Etat, qui sera prochainement signée, est imposée par la LIAF (Loi sur les indemnités et les aides financières). Il s'agit d'une convention de subventionnement. Les prochaines conventions Communes-FASe et Centre-Communes seront également des conventions de subventionnement. Elles devront clairement préciser les prestations proposées par les centres. Ces nouvelles conventions bouleversent quelque peu les pratiques antérieures. Auparavant, le centre identifiait ses besoins et proposait un budget à la commune. Le centre n'avait pas nécessairement à décrire les activités et les prestations qu'il proposait. Aujourd'hui, les conventions ont changé cette situation. Par ailleurs, les conventions Communes-Centres nécessitent l'existence d'un projet institutionnel. Or, ce qui est problématique, c'est que certains centres n'en ont pas.
- Un des participants signale que certaines conventions Centres-Communes existaient avant même que l'exigence d'un projet institutionnel soit formulée. C'est pourquoi aujourd'hui, certains centres ont du mal à comprendre cette nouvelle exigence.
- Certains s'interrogent autour des possibles conventions FASE-Centres et TSHM-Centres qui, pour l'heure, sont inexistantes. A ce propos, un des participants estime que la multiplication des textes et des conventions génère de la complexité et induit de la confusion au niveau des rôles de chaque partenaire.
- Un des participants estime que les différents niveaux de conventions peuvent occasionner une série de difficultés qu'il faut pouvoir réguler. Une cohérence d'ensemble est nécessaire. Une multitude d'institutions, de conventions et d'accords rendent la structure très complexe. Quelle institution pourrait porter la réflexion sur la manière de favoriser l'articulation de cette structure ?

Concernant les conventions Communes-Centres et les projets institutionnels :

- Les participants s'accordent à dire que le projet institutionnel doit être fondé selon les besoins de la population, les aspirations des centres et de la commune. Les projets institutionnels de l'Etat et de la commune doivent pouvoir fédérer ceux de la FASE et des centres. L'image de la poupée russe est évoquée.
- Un des participants souligne que les projets institutionnels déterminent la convention et non l'inverse. Un autre participant se demande si les conventions Communes-Centres ne devraient pas être identiques. Les projets institutionnels pourraient, eux, varier en fonction des spécificités de terrain.



- Plusieurs intervenants ne partagent pas cette opinion. Ils estiment que la convention ne doit pas être trop figée. Les 45 communes du territoire genevois ont des aspirations, des problématiques diverses et des politiques sociales différentes, voire divergentes. Cela dit, des standards minimaux communs définis pour l'ensemble des projets institutionnels sont possibles.
- Un des intervenants souligne que la convention doit avoir pour ancrage les difficultés des populations. A l'échelle communale, un projet de territoire fait défaut. Il se demande si les communes sont actuellement armées pour piloter un *projet de territoire communal*, écrit, capable de fédérer les différents partenaires (centres, TSHM, politique) autour d'un projet communal cohérent qui ne se limite pas à la thématique jeunesse.

Concernant les relations partenariales : Tensions, régulation et gouvernance :

- Plusieurs participants s'accordent à dire qu'il ne suffit pas de déclarer que les quatre partenaires sont interdépendants pour réussir à stopper les tensions qui, par ailleurs, semblent être, pour certains, inévitables.
- Un participant signale que les rôles de chaque partenaire devraient pouvoir être clairement définis dans le cadre des conventions. Un participant ajoute qu'il est important que ce rôle soit garanti afin d'éviter toute instrumentalisation de l'un des quatre partenaires.
- Plusieurs participants signalent que les conventions ne doivent pas être assimilées à des mandats de sous-traitance. Les rapports entre les différents partenaires ne doivent pas suivre une logique de domination.
- Au niveau communal, l'articulation Commune-TSHM est existante. Elle l'est moins au niveau des centres. Un participant estime qu'un pilotage global de l'animation socioculturelle au sein de la commune devrait être mis en place. Il permettrait notamment une meilleure articulation Centres-TSHM. Les tensions existantes, actuellement plus perceptibles avec les centres, pourraient être mieux gérées. Le pilotage avec les TSHM est actuellement plus clair.
- Les participants évoquent certaines tensions récurrentes, dont celles entre professionnels, FASe, et comité, qui soulèvent la question récurrente : Qui est le véritable employeur des animateurs ? Certains se demandent si, aujourd'hui, une équipe de bénévoles est capable de gouverner une équipe de professionnels. Ce dernier point n'exclut pas le fait que la relation professionnels / bénévoles soit primordiale.
- Un des participants estime que les professionnels manquent actuellement d'une ligne de conduite claire. Le partenariat entre professionnels et comité est quelque peu en berne, car un socle commun fait défaut.
- Pour certains, la question n'est pas d'évacuer l'un ou l'autre des acteurs mais de réguler les rapports entre les partenaires. Leurs rôles des différents partenaires ne sont pas toujours égalitaires. Cela ne signifie pas qu'il doit y avoir des rapports de domination. Cela signifie que chaque acteur est contraint de négocier. Dans ce sens, un dispositif régulateur des conflits devrait être mis sur pied.



- La problématique du financement participe également aux tensions entre partenaires. Un participant souligne que les subventions ont doublé durant ces dix dernières années. Cette donnée a des implications évidentes. Le politique souhaite dorénavant connaître plus clairement la façon dont cet argent est utilisé. Et dans ce sens, il paraît légitime que les politiques puissent pouvoir comprendre les actions des professionnels, ce qui n'est, actuellement, pas toujours le cas.
 - Certains participants estiment que, les tensions étant inévitables, une instance de régulation devrait être établie. Les termes *médiation*, *régulation* et *arbitrages* sont évoqués.
-

Mme Bouhadouza accueille, à 12h30, les participants de l'atelier « *Partenariat au plan local* ». Elle leur propose un tour de table afin que chacun puisse se présenter. Elle résume les éléments essentiels qui ont été discutés par le groupe précédant.

Elle passe ensuite la parole aux participants en leur proposant de mener une discussion à partir des éléments soulevés par le groupe du matin.

Une discussion s'engage entre les différents participants dont il ressort notamment les éléments suivants :

- Un des représentants des communes souhaite tout d'abord avoir des précisions quant à la notion de *médiation* qui a été évoquée par le groupe précédant.
- Mme Bouhadouza explique que le groupe du matin a évoqué les tensions existantes entre les quatre partenaires. Pour certains des participants, ces tensions nécessiteraient la mise sur pied d'une instance de régulation.
- Un des représentants de l'Etat abonde dans ce sens. Il évoque le cas de tensions qui peuvent surgir entre bénévoles et professionnels. Malgré les interventions de la commune et/ou de la FASe, des tensions peuvent s'installer sur plusieurs années sans qu'aucun des partenaires impliqués ne parvienne à trouver une solution.
- Un des représentants des communes signale qu'on ne peut généraliser ces cas de figure à l'ensemble des centres. Il estime que la diversité des partenaires n'implique pas nécessairement la mise sur pied d'une instance de médiation.
- Cela dit, un des participants signale que, ces cas, même s'ils ne sont pas généralisables à l'ensemble des centres, peuvent avoir un impact rayonnant et discréditant sur l'ensemble de la structure. Une instance de régulation, pour ce genre de situations, serait tout à fait judicieuse.
- Un participant signale que l'instance de régulation existe déjà actuellement : le Conseil de Fondation. Selon lui, il n'est pas nécessaire de créer une instance de régulation supplémentaire.
- Un des participants évoque une situation où une association refuse de se plier à une décision du Conseil de Fondation. Que faire dans ces cas-là ?



- Un participant se demande si l'autonomie des associations ne devrait pas être quelque peu limitée afin que le travail en réseau des différents partenaires puisse être assuré. Les décisions du Conseil de Fondation, où les quatre partenaires sont représentés, doivent pouvoir être respectées.
- Cela dit, dans certaines situations, le Conseil de Fondation peut être trop impliqué. Dans ce genre de situation, une médiation externe pourrait s'avérer intéressante. Cela dit, la clarification des rôles de chaque partenaire contribuerait certainement à réduire ces tensions. Dans les relations Centres-Communes, les rôles et les engagements de chaque partenaire devraient être contenus dans la convention. Des litiges ultérieurs pourraient éventuellement être réglés par une instance extérieure.
- Un des représentants de la FCLR estime qu'une instance de régulation supplémentaire risquerait de complexifier la structure qui aurait besoin, au contraire, d'être explicitée et clarifiée.

Puis, Mme Bouhadouza propose au groupe de mener une réflexion autour de la problématique suivante : *Comment favoriser l'articulation des différentes logiques partenariales ?*

Une discussion s'engage entre les différents participants dont il ressort notamment les éléments suivants :

Concernant le rôle de chaque partenaire :

- Un des participants estime que la structure du Conseil de Fondation devrait être modifiée afin de garantir une juste représentativité des partenaires.
- Un des participants estime qu'il faudrait expliciter le rôle de chaque partenaire. Il devrait être mieux défini dans les différentes conventions existantes. Les associations sont, théoriquement, totalement autonomes. Certaines limites devraient peut-être être fixées, explicitées et admises. Par ailleurs, l'instance de régulation devrait être capable de déterminer ses propres domaines de compétence et ne pas vouloir à tout prix prendre en charge l'ensemble des difficultés existantes.
- Un des délégués de l'Etat signale qu'il existe une multiplicité de textes qui décrivent et définissent le rôle de chaque partenaire. Malgré cela, en cas de difficulté, les modes de résolution des problèmes sont très compliqués. Chaque acteur se replie sur sa stratégie personnelle.
- Plusieurs participants abondent dans ce sens. Ils estiment que l'articulation des divers besoins, attentes et stratégies des différents acteurs constitue un élément central. Les textes à eux seuls ne suffisent pas. Une organisation plus claire de la résolution des conflits sur le terrain pourrait être imaginée.
- Un des représentants de la FCLR estime que les textes, bien qu'ils soient nombreux, nécessitent certaines clarifications et notamment en ce qui concerne le rôle de chaque partenaire. Par exemple, un responsable de centre saura à quel partenaire communal s'adresser. Par contre, il ne saura pas nécessairement quel partenaire cantonal contacter. Cela dit, il semble logique que certaines relations de travail directes soient plus évidentes. Les liens indirects pourraient être développés à travers le projet institutionnel.



Concernant les relations partenariales Commune-Centre :

- Un des représentants des communes signale qu'il estime que le partenaire communal n'a pas à diriger un centre. Il explique que son interlocuteur direct est le comité, non les animateurs. Ces derniers, lorsqu'ils souhaitent transmettre une information au politique, s'adressent au centre. Par ailleurs, un lien très direct est établi avec le service social de la commune. En ce qui concerne les TSHM, la situation est très différente. Le lien est très direct grâce au comité de pilotage.
- Un représentant du personnel souligne que les professionnels n'ont, certes, pas à décider de la politique sociale que la commune entend mener. Cela dit, une fois que les objectifs ont clairement été définis, il revient aux professionnels de déterminer les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Il évoque ensuite une difficulté qui peut survenir lorsque les objectifs communaux en matière de politique sociale vont au-delà de l'éthique du professionnel et de son domaine d'intervention. Il donne pour exemple les actions qui répondent à une logique sécuritaire. Dans un cas de figure comme celui-là, qui doit être l'instance de régulation ? Un coordinateur ? Il estime, en ce qui concerne les TSHM, que le responsable secteur de la FASe devrait pouvoir être un « garant de métier » en maintenant le dialogue avec le Conseil administratif communal. Cela dit, pour l'heure, ce « garant du métier » n'existe pas.
- Un des représentants de l'Etat estime qu'effectivement, un déficit existe sur ce point, tant pour les animateurs de centre que pour les TSHM.
- Un des représentants des communes tient à signaler que le Conseil administratif est lié par la convention et par son lien avec la FASe. Il se doit d'adhérer à la philosophie de l'institution. Il considère le responsable secteur TSHM comme un répondant de terrain et, dans le cadre du groupe de pilotage, le Secrétaire général est théoriquement un double garant. C'est pourquoi, il lui semble qu'il faudrait analyser les points qui ne fonctionnent pas dans la structure plutôt que de remettre en question l'ensemble de la structure.

Concernant les relations Commune-Comité :

- Un des représentants des communes estime que les conventions doivent être négociées avec les professionnels. Comité et professionnels ne partagent pas les mêmes compétences. La convention doit être en harmonie avec les projets institutionnels qui, eux, doivent être débattus conjointement par les professionnels et le comité. En cas de difficulté, le politique n'est pas l'autorité professionnelle. Il n'a aucun pouvoir sur les actions de terrain. Les comités peuvent, quant à eux, renforcer la vision des politiques grâce à leur proximité avec les professionnels. Ils peuvent faire remonter les informations afin que les actions soient efficacement menées. Par ailleurs, il souligne que le politique, à travers son organe administratif, maintient des liens avec le comité ainsi qu'avec les professionnels.
- Un des représentants de la FCLR signale qu'un comité n'est pas censé connaître le fonctionnement du centre dans ses moindres détails. Les professionnels doivent lui transmettre les informations dont il a besoin afin qu'il puisse prendre des décisions. Il ajoute qu'une convention doit être négociée avec un comité puisque c'est lui qui détient la responsabilité juridique du centre.
- Dans ce sens, un des représentants des communes signale que dans le cadre de sa commune, la convention a effectivement été négociée en partenariat avec le comité et les professionnels.



- Un des représentants de l'Etat estime qu'il existe des difficultés au niveau des responsabilités des associations. Par exemple, le fait que le centre soit responsable de facto des professionnels, alors que sur un plan juridique, cette responsabilité revient à la FASe, induit une série de difficultés qui se ressent dans la préparation des conventions, dans leur mise en œuvre, etc.
- Un des participants ajoute qu'actuellement, certains comités peinent à gérer une équipe de professionnels.
- Un des intervenants tient à souligner que les relations comité-professionnels peuvent être efficaces. Le comité est capable d'amener des compétences spécifiques aux professionnels. Le partenariat comité-professionnels est nécessaire pour le fonctionnement de l'association. Le partenariat comité-service social communal est également important. Un réseau de partenaires est primordial même si, dans certains cas, il ne fonctionne pas convenablement.
- Enfin, un des participants signale que la reconnaissance de chaque partenaire est fondamentale et plus particulièrement entre professionnels et comités.



2.3 Atelier (C) « Partenariat cantonal »

*Rapports entre les centres (comités/équipes) et la FASE (stratégique/opérationnel)
Rôle et représentativité des instances faïtières (Etat, communes, FCLR, personnel)*

Partenariat au plan Cantonal

*Rapports entre les centres (comités/équipes) et la FASE (stratégique/opérationnel)
Rôle et représentativité des instances faïtières (Etat, communes, FCLR, personnel)*

FASe – Forum Partenaires du 15 novembre 2008

Participant-e-s :

(matin) François Baertschi
Marie-Rose Charvoz
Maurice Dandelot
Vincent Delicado
Florence Fragnière
Patricia Gähwiler
Thomas Gremaud
Alain-Dominique Mauris
Nadia Mayor
Guy Musy
Bernard Saillant
Pascal Thurnherr
Françoise Sublet,
(après-midi) Claude Bodmer
Marie-Christine Kluker
Ludiane Loosli,
Henri Louvrier,
Alain Mathieu,
Katia Merlino,
Monique Meyer,
Jackie Tanaka,
Sandro Vuataz
Laurent Wicht

Animateur : Michel Monnier

Procès-verbaliste : Martine Supor Duvernay



ELEMENTS DE REFLEXION

- *Que représente le partenariat pour chacun des partenaires ? Quelles compétences ont les délégués ? Qu'attend chaque partenaire des autres ?*
- *Pourquoi le travail des commissions, validé par le Conseil, se concrétise si difficilement sur le terrain ? De même, comment mieux recevoir les informations en provenance du terrain ?*
- *Existe-t-il une offre de prestations (mesurable) minimale et commune à l'ensemble des Centres ? Comment la Fondation, moyennant la participation de la Fédération et des associations (FCLR) peut-elle promouvoir une certaine harmonisation de ses prestations et/ou gérer, si nécessaire, la diversité au niveau stratégique ?*
- *Rapports entre la Fondation et ses Centres locaux : comment les organes de la Fondation (Conseil de Fondation et son bureau, secrétariat) peuvent-ils piloter l'action locale conformément au contrat de prestations conclu entre l'Etat et la Fondation et aux conventions Communes-FASe ?*
- *La contradiction assez forte que vivent les partenaires : celle de vouloir valoriser et garantir le partenariat tout en modifiant les majorités au sein du Conseil.*

Propos recueillis dans le cadre de l'atelier C (matin) :

- Partenariat veut dire « participer ». Chacun représente une fonction, un rôle permettant de participer à l'ensemble. Il est indispensable de trouver les bons mécanismes pour participer (écoute et compréhension).
- Quels types de décisions un partenariat peut-il prendre ? A l'unanimité, à la majorité ? Faut-il vraiment une majorité au sein d'un partenariat ? Pourquoi un partenaire pourrait-il plus imposer sa vision que les autres ?
- Trois niveaux s'entremêlent : celui des objectifs, celui de l'allocation des ressources et celui des moyens choisis localement pour effectuer le travail. Le partenariat peut être bon si ces trois niveaux sont bien compris de tous.
- Les caractéristiques très spécifiques qui amènent à choisir telle ou telle modalité d'action ne sont pas suffisamment prises en compte au centre du dispositif.
- Une distinction très claire entre les objectifs et les moyens doit être faite, en précisant la latitude au niveau local de choisir des moyens qui peuvent être adaptés à certaines conditions, aux caractéristiques et compétences spécifiques des acteurs, moyens choisis en fonction d'une certaine autonomie. La difficulté réside dans la détermination du niveau de cette autonomie.
- Le partenariat est un fonctionnement social idéal ou un idéal de fonctionnement social. Le bon fonctionnement d'un partenariat dépend en grande partie de règles communes fixées par les participants à ce partenariat, à l'instar de celles que l'on retrouve au niveau du mariage.



- N'importe quel partenariat dépend ensuite de la loyauté de chaque partenaire. Il y va de l'ouverture de chacun, de la transparence, de la volonté d'associer tous les participants à chaque stade de la discussion, d'élaboration de projet, de prise de décision... Ceci a souvent manqué à la FASe induisant un sentiment, pour certains, d'être placés devant le fait accompli. Les blocages proviennent souvent de cet état de fait.
- Si le partenariat est une grande richesse, il peut aussi représenter un frein important dans certains processus. Le partenariat FASe se trouve dans une logique de blocs actuellement.
- A l'intérieur des lieux de décisions partenariales, les blocs semblent se reconstituer, alors que la logique voudrait que les partenaires désignent leurs représentants pour que ceux-ci agissent en leur âme et conscience tout en défendant leurs propres intérêts. Le retour systématique à la base pour consultation entraîne une inertie, aucune décision ne pouvant être prise dans les instances partenariales.
- On constate un manque de moments d'échanges sur les contraintes auxquelles les autres partenaires sont confrontés lorsqu'ils participent à des instances comme délégués de leur propre entité.
- Les partenaires Etat et communes n'ont apparemment pas été suffisamment clairs sur le degré d'exigence qu'il y avait au niveau des missions décrites dans les mandats.
- Le partenariat est la mise, dans un pot commun, des ressources des partenaires. La confiance est une valeur fondamentale à réinjecter dans le partenariat FASe, car sans confiance, les rouages se bloquent. Doivent également être réinjectés : du sens et de la valeur d'une culture commune. C'est ce que les acteurs attendent sur le terrain et c'est la base pour un redémarrage !
- Le mariage est presque le contre-exemple d'un partenariat pour la FASe où des règles beaucoup plus précises doivent être fixées. La confiance ne suffit pas, les partenaires ayant des rôles très différents. Les règles de fonctionnement de chacun doivent être précisées rapidement.
- Les partenaires FASe ne se trouvent peut-être pas tous dans les bonnes instances, au bon moment.
- La logique de blocs provient du fait que certains partenaires sont pourvoyeurs de fonds et d'autres exécutent la mission sur le terrain. Chaque délégué est d'abord membre de sa propre délégation, avant d'être membre de la Fondation.
- Il existe une volonté commune d'œuvrer, mais avec des diagnostics parfois différents, créant les blocages et incompréhensions.
- La FASe accomplit avant tout un travail de prévention dont il est très difficile de montrer les effets. Et si la collectivité ne voit pas en quoi la FASe fournit des prestations de prévention de qualité, les ressources ne suivront pas. Raison pour laquelle la FASe doit au moins démontrer la façon dont elle gère les ressources qui lui sont octroyées. C'est une condition essentielle pour garantir la pérennité de l'institution.
- La logique de blocs apparaît au niveau de certains votes du Conseil de Fondation, mais les membres de celui-ci partagent cependant le souhait de maintenir la FASe.
- Il s'agit d'avoir, au sein de chaque délégation, suffisamment de courroies de transmission pour associer tous les acteurs aux évolutions de l'institution faîtière.
- La présence de près de 600 collaborateurs nécessite aujourd'hui une organisation complètement différente de celle qui prévalait historiquement et les nécessaires changements (ex. : employeur unique) n'ont pas été compris par tous les partenaires.



- Aujourd'hui, les entités publiques savent mieux ce qu'elles attendent de la FASE en raison notamment des réalités sociales incontournables. Des tâches prioritaires doivent dorénavant être remplies.
- Un bon fonctionnement du partenariat nécessite la reconnaissance des structures et rythmes respectifs de chacun des partenaires.
- Les textes fondateurs sont anciens et les réalités sont différentes. Cela amène certains partenaires à impulser des logiques et règles non écrites. Mais une discussion en amont manque.
- Les subventionneurs « tirent la corde » dans un sens alors que les partenaires de terrain ont une logique différente. Et dès que ces derniers opposent un « non » dans un processus de décision, leur position est considérée comme un blocage.
- L'Etat a rédigé la loi et la Charte et ne s'est plus occupé de la FASE jusqu'à l'élaboration d'un contrat de prestations clair. Si la FASE ne change pas, l'Etat, lui, a changé et aura de plus en plus d'exigences vis-à-vis des prestations qu'il subventionne. Il doit néanmoins comprendre le fonctionnement de la structure.
- Le citoyen est également exigeant, car il a été formé pour le devenir notamment par des Maisons de quartier au sein desquelles on l'incite toujours plus à prendre la parole par le biais d'actions/réflexions participatives. C'est de la population que viennent ces nouvelles exigences d'évaluation !
- Enchaîné et enlisé par ses problèmes de fonctionnement et de structures, le Conseil de Fondation n'a jamais pris une décision influant fondamentalement sur les prestations que la FASE délivre à la population.
- Les délégués doivent être partenaires par rapport au mandat reçu pour siéger au sein d'une Fondation, et devraient savoir s'exprimer au nom du Conseil même au sein de leur propre structure.
- Deux discours s'opposent : L'un invitant à changer les règles, car le partenariat ne fonctionne pas, l'autre considérant les règles actuelles comme adéquates pour autant qu'elles soient respectées afin que ce partenariat fonctionne de manière harmonieuse.
- Comparable à une mécanique de précision, le fonctionnement partenarial de la FASE est composé de différents rouages. Certains sont fiables, particulièrement solides et à même de tourner assez rapidement. D'autres, au contraire, sont plus friables, ne pouvant tourner à la même vitesse que les premiers sous peine de se casser. On veut trop souvent faire tourner ce mécanisme de plus en plus vite, et pour éviter de se briser, les rouages les plus fragiles freinent, ralentissant l'ensemble.
- Le partenaire associatif est trop souvent brusqué dans son fonctionnement quand lui « tombe dessus » tout un tas de nouveautés comme les méthodes de comptabilité, l'intégration des travailleurs sociaux hors murs, l'instauration d'un protocole Police/FASe, le contrat de prestation...
- Pourtant, toutes ces nouveautés ont été élaborées au sein d'instances partenariales travaillant entre un à trois ans pour aboutir, au mieux, à un projet, au pire à une impasse.
- Il est en outre rappelé que le protocole FASE/Police émane d'une demande des associations qui souhaitaient une clarification sur la manière dont la police pouvait notamment intervenir au sein des centres.
- Sur le terrain, les enjeux varient en fonction des communes dans lesquelles se déroulent les actions, alors que la volonté est de parvenir à une plus grande cohérence au niveau cantonal.



- Le personnel ne doit pas se confondre avec les logiques partenariales jusqu'au bout. Certaines distances doivent en effet être prises par ceux qui sont les salariés de la FASe !
- Le droit confère aux associations un degré d'autonomie très important, sur lequel la Fédération n'a pas de prise.
- Les associations ne se sont malheureusement pas suffisamment développées pour poser des diagnostics locaux et mettre en lumière leur expertise du territoire au quotidien, ce qui les affaiblit pour l'instant par rapport aux attentes de l'Etat et des communes.
- Trouver des accords sur les objectifs communs de la Fondation ne nécessite pas de réécrire les textes qui doivent rester une source d'inspiration.
- L'Etat ayant clarifié ses attentes, il serait souhaitable qu'à leur tour les communes s'accordent pour donner une position homogène à transmettre aux associations quant aux objectifs visés.
- La perception du travail partenarial est différente au niveau des délégations et les représentants de celles-ci ne communiquent malheureusement pas toujours sur la qualité du travail accompli au sein des commissions dont ils font, de surcroît, partie !
- La modification de la loi, aujourd'hui proposée par M. Beer, est demandée par les communes depuis deux ans, car il ne leur semble pas possible de travailler efficacement en raison notamment de la lourdeur du fonctionnement. Tous les partenaires se retrouvent autour de la table alors que tous ont des intérêts différents.
- Ce fonctionnement doit changer, car il est structurellement mal conçu, et si le but des partenaires subventionneurs n'est pas d'imposer autoritairement leur point de vue, ceux-ci entendent toutefois disposer d'une voix prépondérante notamment en matière financière,
- « Certains partenaires semblent plus égaux que d'autres » ! Surtout ceux qui octroient les subventions.
- Les partenaires n'ont pas tous le même poids, les subventionneurs ayant le pouvoir d'imposer certaines orientations (ex. : contrat de prestations), ce qui explique peut-être la représentation plus importante des partenaires de terrain, prévue à l'origine au niveau du Conseil de Fondation, à des fins de rééquilibrage.
- Une différence existe clairement entre partenariat et collaboration. Le premier terme implique plus l'affectif, la collaboration étant plus probable au niveau du Conseil de Fondation.
- Les collaborateurs du SAFASe sont souvent pris à partie par tous les partenaires et sont parfois interpellés de manière agressive, alors que la base du partenariat consiste à travailler ensemble et pas contre !
- Le partenariat est certainement précieux, mais aussi fragile et difficile. Il ne fonctionnera que si chaque partenaire a vraiment le désir de travailler en partenariat.
- Les plus de 20 salariés du SAFASe et de la FCLR ne sont jamais consultés par le partenaire personnel et ont souvent l'impression d'être considérés comme des traitres !
- Le personnel administratif est là pour mettre en place les actions décidées par le Conseil de Fondation, alors que sur le terrain les injonctions sur la stratégie de développement des actions viennent d'un peu partout.
- Le changement de loi permettra peut-être d'améliorer le fonctionnement au niveau du Conseil de Fondation, mais provoquera encore plus de résistance sur le terrain.
- Il faut nommer les changements et dire clairement les enjeux en prévoyant un accompagnement à ces modifications.



- Ne faudrait-il pas plutôt réinventer une structure où chaque partenaire exercerait ses compétences propres à son domaine ?
- Au sein du DIP par exemple, il existe un dispositif qui garantit qu'aucune décision importante ne soit prise sans une concertation de qualité avec les représentants des enseignants. Toutefois, une grande clarté prévaut quant aux modalités, à l'organisation et au type de consultation à mener selon les objets. Un dispositif de ce type pourrait être étudié pour la FASe.

Eléments retenus par le groupe du matin comme base pour le groupe suivant :

- Comment maintenir un partenariat de qualité avec la logique du contrat de prestations (qui paie, commande) ?
- Complexité des loyautés et de représentation des différents partenaires.
- Problématique de la prise des décisions négociées et imposées au sein du partenariat : majorité/minorité, délégation, rapidité...
- Le personnel administratif se trouve souvent entre le marteau et l'enclume : Il représente une véritable courroie de transmission. Mais s'agit-il d'un 5^{ème} partenaire ?
- S'assurer qu'il y ait égalité de traitement de l'information entre tous les partenaires en créant des passerelles entre tous (mise à plat de l'information pour tous).

Propos recueillis dans le cadre de l'atelier C (après-midi) :

- Dans quelle mesure l'Etat est attaché à des résultats ? Et dans quelle mesure il pourrait entendre que souvent sur le terrain, le processus utilisé est souvent plus important que les résultats ? Comment trouver un terrain d'entente entre recherche de résultats et recherche d'un processus ?
- Le plus important pour certains est en effet de déclencher des éléments qui vont aller vers un processus d'amélioration de qualité de vie et d'amélioration d'un certain nombre de problématiques. Après avoir déclenché de tels processus, il faut les laisser se déployer en les surveillant avec bienveillance.
- Le contrat de prestations représente principalement une attente de résultats. Est-ce que l'Etat sera capable d'avoir une vision souple et de plus long terme ?
- L'Etat, c'est nous tous, à des degrés et niveaux divers !
- Un lexique devrait être créé entre les partenaires pour s'assurer que les termes ont bien le même sens pour tous. « Prestations » ne signifie pas obligatoirement une mise en lien à un résultat mesurable.
- Le canton a le souci d'une cohérence et d'une équité dans l'application de ses dispositifs au niveau local. Ce niveau cantonal doit être perçu comme une chance, car c'est la garantie de l'intégrité d'une fonction et de développement d'une action.
- La mission ne s'arrête pas aux jeunes, elle va bien au-delà. Même si la priorité est à leur intégration, il semble inimaginable de ne pas mener des actions pour l'ensemble de la population, ce qui permet d'inclure les jeunes à la vie sociale en général. En ce sens, la volonté de l'Etat de tout axer sur les jeunes préoccupe de nombreuses associations.
- La mission des centres n'est pas remise en question, mais au vu des moyens de plus en plus limités, un accent particulier doit être porté sur certaines priorités.



- Il y a souvent confusions entre l'Etat cantonal et la FASE. Cette dernière se préoccupe de toutes les populations, l'idée étant que les communes supportent plus les actions « tous publics », alors que l'Etat réservera ses subventions pour des actions plus spécifiques aux jeunes.
- Ces décisions devraient être prises entre les 4 partenaires, car certaines communes demandent désormais à leurs centres de privilégier les actions pour les jeunes au détriment de celles « tous publics » pour ne pas avoir à financer ces dernières.
- La Fédération vit assez mal le partenariat actuellement, car les centres et le personnel ont été passablement mis à l'écart des discussions et négociations entre l'Etat et les communes, notamment au niveau de la modification de la loi, ce qui a érodé la confiance.
- Il faut mieux clarifier les responsabilités et l'engagement de chacun au sein de ce partenariat. Les quatre partenaires ne sont pas interchangeableables en raison notamment de leurs intérêts et de leurs rôles différents.
- Le partenariat fonctionne mal parce que la courroie de transmission n'est pas assez épaisse. Il est surprenant de voir une institution comptant des centaines de collaborateurs avec une structure intermédiaire opérationnelle si faible. L'introduction de personnel technique (animateur avec d'autres fonctions) pourrait être une solution afin de faire mieux circuler les informations et faire remonter les diagnostics du terrain en produisant ensuite des rapports de qualité, susceptibles d'éclairer les autorités politiques sur le travail de la FASE. Ainsi, la courroie de transmission serait renforcée, ce qui permettrait de faire avancer la machine, sans pour autant dévaloriser le travail des centres qui agissent sur le plan local.
- Six ans après les importants travaux réalisés sur « les rôles et missions » des partenaires et les efforts effectués pour informer les centres et le personnel le plus largement possible, rien ne semble avoir changé, de nombreuses personnes prétendant toujours ne pas être suffisamment informées à ce sujet.
- Un certain nombre de décisions prises en commission ne vont souvent pas au-delà.
- Les professionnels se donnent de la peine pour donner du contenu et du sens aux actions déployées sur le terrain en rédigeant des rapports détaillés, alors que certains magistrats n'attendent presque que des chiffres, ce qui est très dévalorisant pour les travailleurs sociaux.
- Si certains rapports de commission restent sans suite, c'est parce qu'il n'y a pas les forces et/ou les ressources nécessaires pour concrétiser les propositions. Il manque un échelon de professionnels uniquement dédiés à accompagner certaines démarches sur le terrain.
- Si les rapports donnant des informations qualitatives sur les actions de terrain sont essentiels, des rapports plus factuels et quantitatifs sont nécessaires notamment pour défendre des lignes budgétaires face aux Conseils municipaux.
- Le travail en commission est fait de nombreuses discussions, mais ne se concrétise pas souvent.
- Il serait également important de donner les moyens nécessaires à la Fédération pour pouvoir accompagner les bénévoles dans cette vision cantonale, notamment par le biais de formations.
- Ne pourrait-on pas, une fois pour toutes, rendre à un Secrétariat renforcé toutes les questions liées à la gestion du personnel (évaluation, proposition et traitement des dossiers de candidatures...) ? Cela permettrait aux bénévoles de se concentrer sur les politiques de quartier.



- Pour certains, cette perspective n'est pas envisageable, une centralisation de toute la gestion du personnel ne permettrait pas, par exemple, de rédiger un certificat de travail adéquat ou d'assurer la cohésion au sein d'une équipe.
- Un travailleur social doit pouvoir faire bénéficier de ses compétences n'importe quel centre et son dossier de candidature pourrait donc être géré de manière centrale par un service des ressources humaines consolidé.
- Comment construire une entité faîtière à tous les partenaires si ceux-ci sont régulièrement animés par des querelles de chapelles ?
- Si le personnel de terrain ne se sent pas assez valorisé ou ne perçoit pas assez de reconnaissance de la part des autres partenaires, c'est le cas dans toutes les autres professions où un cahier des charges doit être rempli en répondant au mieux aux attentes de l'Etat et des communes.
- Pour rappel, la Loi sur les indemnités et les aides financières (LIAF) impose l'élaboration d'un contrat de prestations pour octroyer des subventions. Inutile donc de revenir sur l'existence de ce dernier.
- Qui garantit que les états des lieux de la situation sociale des quartiers établis par les associations sont vraiment objectifs ? Si les comités de centres ont une vision très importante du terrain, les communes en ont une autre, idem pour l'Etat. Les professionnels sont également formés pour participer à l'état des lieux social qu'ils dressent en tant que professionnels et non en tant que partenaires.
- C'est dans la diversité des compétences des partenaires que se trouve la richesse du partenariat.
- Le partenariat FASe semble être constitué de partenaires obligés de travailler ensemble, chacun sous une appellation qui lui est propre. Ne faudrait-il pas alors tout remettre à plat pour reconstruire une entité à laquelle tout le monde s'identifierait ?
- Ceci pourrait être réalisé avec un projet institutionnel. Il ne faudrait en tout cas pas se priver d'un partenariat Etat-communes-associatif fondamental. Si ce partenariat fonctionne, c'est l'idéal de la démocratie pour parvenir à développer une politique publique. Mais quand il ne fonctionne pas, il représente le plus grand frein à la démocratie.

Eléments retenus par le groupe de l'après-midi :

- Le projet institutionnel de la FASe doit être développé pour donner une logique d'appartenance à tous les partenaires et acteurs.
- Quid de la spécificité des partenaires ? Quel degré d'expertise des uns et des autres ? A prendre en compte dans le projet institutionnel. Les implications de chacun doivent se faire à des niveaux différents.
- La courroie de transmission qu'incarnent les secrétariats FASe et FCLR doit être épaissie en renforçant le personnel dans les deux administrations pour une meilleure communication entre les instances FASe et le terrain.
- Se doter des moyens nécessaires (désignation d'un chef d'orchestre) pour faire appliquer sur le terrain les décisions prises par le Conseil.
- La Charte est considérée comme la théorie, le projet institutionnel comme le règlement d'application de cette Charte.



2.4 Atelier (D) « Projet institutionnel »

*Rapports entre les centres (comités/équipes) et la FASe (stratégique/opérationnel) -
Rôle et représentativité des instances faitières (Etat, communes, FCLR, personnel)*

Projet institutionnel de la Fondation

Lignes-cadres (contenus et conditions de réalisation)

FASe – Forum Partenaires du 15 novembre 2008

Participant-e-s :

(Matin)

Thierry Apothéloz, *Communes*
 Claude Bodmer, *Secrétariats / Coordinateur FCLR*
 Henri Louvrier, *Personnel*
 Ludiane Loosli, *Secrétariats / TSHM + UAP*
 Marie-Christine Kluker, *Secrétariats / Responsable secteur*
 Alain Mathieu, *Communes*
 Katia Merlino, *FCLR*
 Monique Meyer, *Communes*
 Jackie Tanaka, *FCLR*
 Manuel Schuele, *Etat*
 Sandro Vuataz, *Personnel*
 Laurent Wicht, *Etat*

(Après-midi)

François Baertschi, *Communes*
 Marie Rose Charvoz, *Communes*
 Maurice Dandelot, *Etat*
 Vincent Delicado, *Secrétariat / Responsable région TSHM + UAP*
 Florence Fragnière, *Secrétariat / Secrétaire FCLR*
 Patricia Gähwiler, *Personnel*
 Thomas Gremaud, *Personnel*
 Nathalie Maitre, *Secrétariats / Responsable RH*
 Alain-Dominique Mauris, *Etat*
 Nadia Mayor, *Secrétariats / Coordinatrice FCLR*
 Guy Musy, *Secrétariats / Responsable région TSHM*
 Bernard Saillant, *Secrétariats / Administrateur*
 Françoise Sublet, *Secrétariat / Responsable finances*
 Pascal Thurnherr, *FCLR*

Animateur :

Alain Bertrand

Procès-verbaliste:

Silvia Iuncker-Gomez



ELEMENTS DE REFLEXION

- 1) *Dresser les lignes-cadres au niveau du contenu, en tenant compte de l'existant*
- 2) *Cadre général pour un projet de gouvernance. Comment se donner les moyens de penser la réorganisation?*
- 3) *Bases et modalités d'élaboration du PI*
- 4) *Conditions de réalisation et de mise en œuvre*

M. Bertrand accueille, à 10h30, les participants de l'atelier « *Projet institutionnel de la Fondation* ». Il leur propose un tour de table afin que chacun puisse se présenter.

1) **Dresser les lignes – cadres au niveau du contenu en tenant compte de l'existant**

M. Bertrand propose au groupe de travail de noter sur deux post-it les points (sous forme de mots-clés) qu'ils estiment importants et qu'ils souhaiteraient voir apparaître dans la table des matières du projet institutionnel.

Les participants proposent les éléments clés suivants :

- But
- But de la FASe (Qui sert-elle ? Au service de qui est-elle ?)
- Sens
- Valeurs (Socle, histoire, avenir); valeurs de l'animation socioculturelle
- Pourquoi ? Pour quoi ?
- Objectifs et domaines d'action
- Mission (Texte fondateur, donne le sens, affirme les valeurs)
- Population
- Articulation (Mission/mandats)
- Diagnostic (Difficultés, problématiques, acteurs, population, ressources)
- Contexte (Explication du lieu)
- Etat des lieux (Type de « clientèle »)
- Pour qui ? Avec qui ?
- Répondre et promouvoir les besoins locaux
- Objectifs (Généraux, spécifiques)
- Objectifs (Mise en œuvre, priorités, stratégies et délais)
- Prestations (Ciblées sur « clientèle »)
- Structure institutionnelle (Quels éléments ? A quoi servent-ils ?)
- Stratégie (Comment ? Où ? Pour qui ? Par qui ?)
- Application (La mission et son application. Le programme d'activités)
- Partenaires (internes, externes)
- Rôles
- Définition des champs de compétence de chaque partenaire (Qui décide quoi ? Pour qui ?)
- Evaluation (Critères, délai, quoi ?, ...)



M. Bertrand propose aux participants de synthétiser ces éléments en quelques thèmes qui pourraient constituer la table des matières. Une discussion s'engage entre les participants à propos de ces divers thèmes dont il ressort notamment :

Concernant le(s) but(s) :

- Les participants s'accordent à dire qu'il existe divers niveaux de buts.
- Un participant estime que le but de l'animation socioculturelle est d'imprégner positivement le tissu socioculturel sur lequel les animateurs travaillent.
- Le but de la structure institutionnelle de la FASE diffère-t-il selon les acteurs ? Un animateur de centre et un membre du Conseil de Fondation partagent-ils la même vision ? Sur ce point, les avis divergent.

Concernant les domaines d'actions :

- Certains participants signalent que les domaines d'actions résultent de la concrétisation d'objectifs. Ils n'ont pas à figurer dans une table des matières. Pour d'autres participants, au contraire, les domaines d'actions doivent figurer dans la table des matières.
- Un participant signale que les champs d'actions sont relativement différenciés. Le projet institutionnel devrait contenir des axes d'action spécifiques pour les centres, les TSHM et les agents pénitentiaires.

Concernant les missions générales / spécifiques :

- Pour certains, le projet institutionnel doit rendre compte de la pluralité du dispositif. Les singularités doivent être visibles. La charte cantonale, elle, doit pouvoir expliciter la vision commune.
- Certains estiment qu'il est essentiel que le projet institutionnel de la FASE prenne en compte la pluralité des missions spécifiques qui doivent être en accord avec la mission générale de la FASE.

Concernant les prestations :

- Un participant s'interroge sur l'adéquation du terme « prestation » ? Les termes « Domaines d'actions » ne seraient-ils pas plus pertinents ?

Concernant le système de gouvernance :

- Certains participants estiment que le centre décisionnaire de la FASE doit être clarifié.

Concernant les moyens – ressources – utilisations :

- Plusieurs participants estiment que la table des matières du projet institutionnel devrait contenir un point relatif aux moyens et aux ressources. Cet avis n'est cela dit pas partagé par tous.



► *Au terme de ces questionnements et discussions, les participants proposent les lignes-cadres/table des matières du projet institutionnel suivantes:*

1. Sens
 2. Diagnostic
 3. Populations – Territoires
 4. Buts – Finalités
 5. Mission (qui se décline en divers axes)
 6. Objectifs
 7. (Domaines/ Champs d’actions) (Doivent-ils apparaître dans la table des matières ?)
 8. Prestations
 9. Partenaires (Rôles)
 10. Gouvernance – Structure – Mode de communication
 11. Stratégie – Objectifs opérationnels
 12. Evaluation
- Moyens – Ressources – Utilisations ? (Où faire figurer ces éléments ?)**

2) **Cadre général pour un projet de gouvernance. Comment se donner les moyens de penser la réorganisation ?**

M. Bertrand propose aux participants d’inscrire sur un post-it les éléments qu’ils estiment importants pour que la gouvernance du projet institutionnel puisse être assurée. Autrement dit, quels éléments importants doivent apparaître dans le pilotage du projet institutionnel ?

M. Bertrand passe en revue les différents éléments proposés par les participants :

- Concertation des partenaires
- Fixer un délai et le respecter
- Rechercher un consensus (vote démocratique)
- Répondre aux besoins locaux et les défendre
- Déléguer des compétences avec sérieux et bienveillance
- Respect
- Chef de projet
- Groupe représentant de suivi
- Délai
- Chambre de décompression
- Représentation des 4 partenaires
- Procédure aller-retour entre un niveau d’experts et un niveau partenaires de terrain. Ex charte
- Se dire les choses et écouter
- Communication
- Y mettre du soin
- Etre participatif



Une discussion s'engage entre les participants à propos de ces divers éléments dont il ressort notamment :

Concernant « Répondre aux besoins locaux et les défendre »:

- Dans une perspective partenariale, il semble préférable de promouvoir les besoins locaux plutôt que de les défendre. Cela dit, certains participants font remarquer que la réalité actuelle ne va pas toujours dans ce sens.

Concernant la « Procédure aller-retour entre un niveau d'experts et un niveau partenaires de terrain » :

- Un participant s'interroge autour de la signification des termes «niveau d'experts » et « niveau partenaires de terrain ».
- Un des participants explique qu'un certain niveau d'expertise est nécessaire dans le cadre de l'élaboration efficace d'un projet institutionnel. La rédaction d'un projet institutionnel requiert des savoirs particuliers. Or, tous les partenaires ne détiennent pas les mêmes niveaux d'expertise. Cela dit, une procédure d'aller-retour permettrait de garantir le respect de l'ensemble des partenaires.
- La charte cantonale est évoquée comme un exemple de partenariat réussi où les différents niveaux d'expertise et de réflexion ont parfaitement été intégrés

► Au terme de ces questionnements et discussions, les participants estiment que les éléments essentiels pour assurer le bon pilotage du projet institutionnel sont les suivants :

- **Chef de projet extérieur – Groupes représentatifs**
- **Se dire les choses – Ecouter**
- **Respecter – Recherche de consensus (Etat d'esprit démocratique)**
- **Répondre et promouvoir les besoins locaux – Déléguer les compétences avec bienveillance**
- **Partenariat participatif**
- **Etapas et délais**
- **Interaction des groupes de travail – Rythme adapté en temps de trêve**
- **Communication**
- **Ambition**
- **Fixer le délai du projet institutionnel**



3) Bases et modalités d'élaboration du PI et 4) Conditions de réalisation et de mise en œuvre

Par manque de temps, ces points n'ont pas pu être traités.

Propos recueillis dans le cadre de l'atelier D (après-midi) :

M. Bertrand souhaite, à 12h30, la bienvenue aux participants de l'atelier « *Projet institutionnel de la Fondation* ». Il leur explique que le groupe précédant a eu pour tâche l'élaboration de la table des matières du projet institutionnel. Il leur présente ce travail et leur propose de réaliser une synthèse de ces éléments.

1) Dresser les lignes – cadres au niveau du contenu en tenant compte de l'existant

M. Bertrand donne lecture de la table des matières proposée par le 1^{er} groupe. Il propose aux participants de synthétiser cette table des matières en 5 points.

Une discussion s'engage entre les différents participants dont il ressort notamment les éléments suivants :

Concernant le(s) but(s) :

- Les participants s'accordent à dire que l'élément fédérateur est primordial.
- Les notions d'harmonie sociale, de changement social sont évoquées.
- Faut-il parler d'un unique but ? De divers buts ? La question reste ouverte.

Concernant le diagnostic :

- Le diagnostic doit-il constituer une tête de chapitre ? Le diagnostic ne constitue-t-il pas un moyen d'action ? Ne fait-il pas partie des objectifs stratégiques ?
- A ce propos, un des participants fait remarquer que tout dépend s'il s'agit de développer un projet institutionnel intemporel ou si, au contraire, il s'agit de définir un projet institutionnel à durée déterminée. Dans le premier cas, le diagnostic constitue effectivement un moyen d'action. Par contre, dans le deuxième cas, le diagnostic est un élément indispensable qui devrait faire partie d'une table des matières.
- Un troisième participant signale que le diagnostic est primordial quel que soit le cas de figure.
- Enfin, un participant fait remarquer que le diagnostic est indispensable pour pouvoir définir des priorités et fixer des objectifs spécifiques.



Concernant le but, les objectifs généraux et prioritaires :

- Pour certains, la différence entre but et objectifs généraux est floue.
- En réponse à cette intervention, un participant signale que le but s'apparente à une étoile, à une vision d'avenir. En cas de difficultés face à des objectifs particuliers, l'étoile permet de donner du sens à un objectif commun.
- Un autre participant ajoute qu'un objectif commun s'apparente aux buts généraux. Ces derniers ne sont pas liés au diagnostic et permettent d'établir des priorités d'actions qui doivent être convenues entre les différents partenaires.
- Les objectifs généraux sont stables à long terme. Des moyens et des ressources sont affectés à leur réalisation. Les objectifs spécifiques ou prioritaires sont évolutifs et leur durée, variable.

Concernant les moyens et les ressources :

- Certains participants estiment qu'un projet institutionnel doit contenir un chapitre consacré aux moyens et aux ressources. Cet avis n'est pas partagé par tous.
- Les moyens déterminent-ils les objectifs ?
- Ne détient-on pas une plus grande liberté pour fixer des objectifs si les moyens ne sont pas déterminés à l'avance ?
- Est-il réellement possible de fixer des objectifs sans mentionner les moyens et les ressources (en termes financiers et humains) nécessaires à leur réalisation ?
- Un participant signale que les actions sont déterminées en fonction des moyens à disposition. Cela dit, les objectifs doivent toujours précéder les moyens.

Concernant l'allocation des ressources :

- Les ressources ne pourraient-elles pas être liées aux prestations ?
- Certains participants signalent que les deux termes ne recouvrent pas la même réalité. Les prestations découlent des ressources disponibles.
- Les ressources doivent-elles apparaître dans un projet institutionnel ? Certains répondent par la négative. Des aspects liés aux ressources sont déjà contenus dans des textes existants (contrats de prestation, conventions, règlement de la FASe, ...).
- Doit-on plutôt parler de modalités d'allocation des ressources ? Il ne faut pas confondre la quantité de ressources disponibles et les modalités d'allocation des ressources. L'allocation des ressources n'est-elle pas un élément fondamental qui doit apparaître clairement dans le projet institutionnel ?
- Le terme moyens n'est-il pas suffisant ? Ne recouvre-t-il pas les termes ressources, allocation des ressources et moyens en termes de personnel.

► ***Au terme de la discussion, les participants proposent la table des matières suivante :***

1. **But(s)**
2. **Diagnostic(s)**
3. **Missions – objectifs généraux**
4. **Allocation des ressources**



2) Cadre général pour un projet de gouvernance. Comment se donner les moyens de penser la réorganisation ?

M. Bertrand invite les participants à dresser le cadre général d'un projet de gouvernance. Quels sont les éléments importants pour garantir le pilotage efficace du projet institutionnel ? Il précise que le groupe du matin a préféré parler de *pilotage du projet institutionnel* plutôt que de *gouvernance du projet institutionnel*. Il demande ensuite aux participants de synthétiser les éléments proposés par le groupe du matin en 5 points.

Une discussion s'engage entre les différents participants dont il ressort notamment les éléments suivants :

Concernant le contrat de prestation :

- Il est important de ne pas oublier que le projet institutionnel doit être cohérent avec le contrat de prestation ainsi qu'avec la réalité de terrain existante.

Concernant le Conseil de Fondation :

- La rédaction du projet institutionnel ne devrait-elle pas revenir au Conseil de Fondation ?
- Plusieurs participants abondent dans ce sens. L'implication du Conseil de Fondation est primordiale. Le chef de projet pourrait être le Président du Conseil de Fondation.
- Il est cependant rappelé qu'il s'agit de bien distinguer la responsabilité d'un projet de celle de son exécution et conduite.

Concernant la structure et des délégations :

- Rédiger un projet institutionnel dans une structure telle que la FASE réclame des compétences spécifiques dans des domaines divers. Une structure adéquate devrait être mise en place. Il est primordial de déléguer des compétences aux « bonnes » personnes, au moment opportun.

Concernant le partenariat :

- L'état d'esprit participatif est indispensable pour aboutir à des résultats convenables. Cela dit, tous les efforts seront vains si chacun n'y met pas du sien.
- Un participant estime que le partenariat est un choix qui se pratique. Ce n'est pas uniquement un état d'esprit.
- Les participants se demandent si l'expression partenariat participatif est judicieuse. Pour certains, l'adjectif participatif est à supprimer, la notion de partenariat contenant celles de participation et d'engagement personnel.
- Si un projet institutionnel doit être rédigé dans les 9 prochains mois, tous les membres du Conseil de Fondation ainsi que toutes les personnes qui participeraient à son élaboration ne devraient-ils pas s'engager dans une logique de charte ? Un engagement des partenaires semble indispensable.



► *Au terme de ces questionnements et discussions, les participants estiment que les éléments suivants sont essentiels pour assurer le bon pilotage du projet institutionnel :*

1. **Chef de projet (Externe? Conseil de Fondation?)**
2. **Communication – Informations réfléchies**
3. **Structures et délégations**
4. **Partenariat**
5. **Evaluation**

3) Bases et modalités d'élaboration du PI

M. Bertrand propose aux participants de réfléchir aux éléments qui leur paraissent importants en ce qui concerne les modalités d'élaboration du projet institutionnel.

Les éléments suivants sont proposés par les participants :

1. Ecoute et communication

- Offrir un espace de parole
- Renforcer la légitimité du Conseil de Fondation.
- Durant le mois de janvier, le contrat de prestation sera présenté à l'ensemble des collaborateurs de la FASe ainsi qu'aux centres. Ce serait une excellente occasion pour être à l'écoute des collaborateurs et recueillir les éléments qu'ils jugent utiles à l'élaboration du projet institutionnel.

2. Inventorier et communiquer le cadre existant

- Inventorier tous les cadres contraignants pour la Fondation (contraintes législatives, contraintes de gestion entre le centre et les centres).

3. Etat d'esprit

- Trêve
- Les tensions doivent être apaisées. Une période sans tension est nécessaire afin que le projet institutionnel puisse être réalisé.



3. Retour des ateliers et synthèse des animateurs

Au terme des travaux menés au sein des différents ateliers, M. Knoepfel invite les animateurs à rapporter successivement sur les observations et conclusions des groupes qu'ils ont accompagnés dans le cadre de leurs réflexions.

3.1 Atelier (A) « Réorganisation du fonctionnement de la Fondation »

Synthèse de Mme Paola Ferretti

Mme Ferretti procède à une présentation synthétique en priant d'emblée les participants de l'excuser de ne pas relater l'entièreté des débats qui se sont révélés d'une grande richesse.

Elle précise que le groupe du matin a entamé ses travaux en tentant tout d'abord d'identifier les menaces qui pourraient peser sur le fonctionnement de l'institution, à savoir :

- La possibilité d'étatisation des activités de la FASe qui verrait le canton souhaiter apporter lui-même toutes les réponses aux difficultés sociales actuelles ;
- La municipalisation qui risquerait d'entraîner un éclatement, dans les communes, des actions d'animation qui dépendraient alors de la volonté et de la capacité financière de ces communes, avec encore moins de coordination qu'actuellement ;
- La complexification des modes de gestion en vigueur qui induirait une pression sur les performances telle que les professionnels pourraient alors dessaisir les bénévoles de leurs missions ;
- La croissance institutionnelle qui serait alors trop forte par rapport aux capacités logistiques administratives actuelles de la structure ;
- La disparition du métier d'animateur socioculturel qui passerait d'une fonction de généraliste de prévention à une profession dont l'approche serait plus individualisée ;
- L'abandon des efforts de mixité entre âges, cultures et conditions économiques et sociales pour ne s'occuper que d'une catégorie de population bien précise telle que les jeunes en difficultés ; qu'advierait-il alors des autres ?

Mme Ferretti indique que la discussion a ensuite porté sur les faiblesses du fonctionnement de l'institution, soit :

- La complexité du partenariat dont il est très difficile d'expliquer les rouages à des personnes extérieures à la Fondation et de comprendre les rôles et missions de chacun ;
- Un manque de sentiment d'appartenance, souvent rencontré au niveau de certains professionnels qui ne savent plus vraiment quel est leur employeur : la commune, la population, la FASe ?
- Un temps de réactivité de la structure trop long, en raison des nombreuses consultations menées au sein de chaque structure partenariale ;
- Un manque d'effectifs au niveau du service administratif et financier de la FASe (SAFASe) par rapport à la quantité de travail et de services à fournir ;
- Un manque de visibilité de ce travail qui représente une importante charge, charge qu'on ne voit finalement que trop peu ;
- Le mélange du domaine stratégique avec le domaine opérationnel au niveau du SAFASe ;



- Un manque de délégation de la part du Secrétaire général ;
- Une absence de cohésion institutionnelle solide, trop de génie local étant mis en œuvre sur l'ensemble du canton au détriment de la cohérence d'ensemble ;
- Un manque de travail sur le sens général des actions ;

Parmi les forces mentionnées, Mme Ferretti cite les suivantes :

- Le partenariat composé d'une multitude de personnes qui, par leur engagement et leurs compétences, font que l'ensemble fonctionne plutôt bien ;
- La connaissance du tissu social de tout le canton et le déploiement des actions sur l'ensemble de la collectivité grâce à un public cible très varié ;
- L'histoire de l'institution et l'originalité de son fonctionnement qui lie l'Etat, les communes et la population ;
- Le soutien logistique que représente le SAFASe pour le terrain ;
- Le contrat de prestations, référence qui permettra un travail sur le sens.

Les opportunités identifiées par participants sont notamment les suivantes :

- Le besoin croissant des autorités de résoudre les problèmes sociaux, opportunité qui a été reformulée par le groupe de l'après-midi en « **Volonté** des autorités de résoudre des problèmes sociaux croissants » ;
- L'occasion de retravailler le positionnement des différents partenaires et de mieux valoriser le travail de chacun ;
- La possibilité de réinventer un fonctionnement plutôt que de retravailler l'existant ;
- L'opportunité de (re)vérifier l'adéquation de la structure à la mission.

Mme Ferretti poursuit sa synthèse en évoquant les orientations prises par le groupe de l'après-midi, plus tourné vers la question de la modification de l'offre par rapport aux changements contextuels.

L'une des premières interrogations soulevées a été celle de savoir qui représentait vraiment la population et ses besoins : les Politiques ou les professionnels ?

Il a été réaffirmé que la politique de la FASe devait être déterminée par le Conseil de Fondation qui pourrait se servir du contrat de prestations contenant déjà des éléments de définition d'une ligne politique.

Il a en outre semblé nécessaire de reprendre la Charte en tentant de la décliner de manière plus concrète.

La nécessité de revoir l'organigramme de la FASe a également été évoquée, afin de préciser les compétences dévolues à chaque instance.

Un travail autour du sens et des orientations concrètes de l'institution, sans pour autant mener un débat en termes philosophiques, paraît nécessaire avant toute réorganisation.

En conclusion, Mme Ferretti constate que la modification de l'offre est déjà en cours. La FASe s'est en effet donnée les moyens d'avoir de nouveaux profils professionnels, en se dotant de nouvelles fonctions sur le terrain.

Elle considère toutefois que si les partenaires ne parviennent pas à se mettre d'accord sur le sens de l'apparition de ces nouvelles fonctions (à quoi elles répondent et à quoi elles peuvent servir), la collaboration demeurera difficile.

D'après elle, sont ressorties de chaque groupe des questions relatives à la difficulté d'accepter et de collaborer avec des profils différents sur un même territoire.



Commentaires de M. Knoepfel

M. Knoepfel remercie Mme Ferretti pour son excellent résumé qui alimentera les travaux du projet institutionnel comme élément de diagnostic.

Au niveau des menaces, il ajouterait également une réflexion évoquée dans l'un des groupes, celle de la concurrence qui parfois se retrouve en raison de la multiplicité de l'offre proposée sur le terrain aux mêmes publics cibles dans un domaine qui n'est plus le monopole de l'Etat.

M. Knoepfel relève notamment la volonté de repenser le sens et les contours de l'offre même si les profils professionnels ont déjà été complétés.

Il semble en outre important de donner et redonner du sens, dire et redire les tâches. Pour cela, il faut une structure qui le permette pour ne pas seulement laisser dormir des textes, comme le contrat de prestations, au fond d'un tiroir.

De même, il paraît indispensable qu'au niveau opérationnel et au niveau politique, une stratégie soit développée, tout comme un mécanisme d'adaptation de cette stratégie.

3.2 Atelier (B) « Partenariat local »

Synthèse de Mme Véronique Bouhadouza

Repenser le sens, dire et redire les missions correspondent à des éléments qui sont fortement ressortis dans les groupes animés par Mme Bouhadouza.

Celle-ci explique qu'il a été question des différents niveaux de conventions (imaginés par une poupée russe : Etat-FASe, FASe-communes, communes-centres), régissant les partenariats avec parfois des tensions qui nécessiteraient peut-être des instances de régulation.

Il est apparu nécessaire que ces conventions ne se résument pas à de simples mandats de sous-traitance, et prennent en compte les aspirations des partenaires basées sur les besoins de la population. Il serait en outre opportun d'envisager la manière de faire coexister, à chaque niveau : du sens, l'acceptation d'une gouvernance et une coordination au niveau du territoire.

Outre la question de savoir à qui devrait incomber la tâche de régulation en cas de nécessité, s'est également posée celle de la nécessité de clarifier les rôles. Ceux-ci devraient être bien compris et acceptés par l'ensemble des partenaires avec la garantie qu'ils soient ensuite bien respectés.

Mme Bouhadouza précise que la réflexion a également porté sur l'opportunité de rédiger des projets de territoire fondés sur un diagnostic partagé, qui pourraient ensuite être déclinés en projets institutionnels.

Reprenant des réflexions du premier groupe, celui de l'après-midi s'est exprimé sur différents points dont la multiplicité des textes qui, bien que précis sur les missions de chacun, ne semblent pas suffire à expliciter clairement les rôles des partenaires y ajoutant, de surcroît, une certaine confusion. L'application de certains textes est en outre rendue difficile et parfois contradictoire en raison d'injonctions reçues de la part de différents acteurs.

En cas de difficulté entre partenaires, les modes de résolution sont compliqués, voire inexistant, incitant souvent les acteurs à utiliser des stratégies de repli.

La question des missions de chacun a également été évoquée et la nécessité de disposer d'une instance déontologique, garante de l'éthique professionnelle des animateurs, est ressortie.



L'intérêt de limiter l'autonomie a été effleuré, sans vraiment avoir pu approfondir la question de savoir si le travail en réseau induisait forcément une telle limitation.

Enfin, Mme Bouhadouza indique que la discussion a également porté sur la problématique de l'hétérogénéité des communes et des compétences des comités de centres, le risque étant de remettre en question toute la structure en raison de problèmes isolés dans un lieu particulier.

Commentaires de M. Knoepfel

M. Knoepfel remercie Mme Bouhadouza pour cette présentation dont il retiendrait quelques éléments caractéristiques, comme l'extension des discussions à des questions concernant plus particulièrement le partenariat au plan cantonal. Ceci est principalement dû à l'articulation relativement complexe des trois conventions imbriquées et des textes existants pour lesquels devraient être mis en place des rouages institutionnels permettant une meilleure mise en œuvre de ces textes.

L'instance de régulation doit être perçue comme un processus permanent qui interviendrait sur les stratégies et les orientations, mais aussi sur les conflits professionnels, entre personnes, entre entités. Cette instance de régulation devrait être à même de trancher dans certaines situations.

Même si l'on renforce la structure avec une certaine « main dirigiste » en rendant plus cohérentes l'offre et les activités, ceci n'exclut pas d'emblée une remise en question de l'autonomie locale ; au contraire.

Réguler signifie créer un cadre de référence souvent assimilé à une bouée de sauvetage. Travailler sans clarté au niveau du cadre, sans régulation et sans référentiel induit un stress beaucoup trop pesant pour les collaborateurs.

Réguler signifie également garantir l'autonomie de chacun en lui réservant un espace dans lequel ni le canton, ni la commune, ni un collègue ne peuvent intervenir.

M. Knoepfel souligne en outre la nécessité, relevée à maintes reprises, de clarifier les rôles de chacun.

Il revient ensuite sur l'idée abordée par plusieurs groupes, relative aux projets de territoire, territoire actuellement cantonal avec une offre minimale relativement homogène à garantir, assortie d'offres annexes destinées à couvrir des besoins plus locaux. Reste cependant à définir cette offre de prestations socio-éducatives de base.

3.3 Atelier (C) « Partenariat cantonal »

Synthèse de M. Michel Monnier

M. Monnier explique que la question du partenariat a été abordée au niveau cantonal et plus particulièrement autour du contrat de prestations, logique dans laquelle il semblait important d'entrer pour offrir des prestations de qualité.

Le débat a ensuite porté sur les jeux complexes de loyauté de représentation entre les différents partenaires au sein des commissions et autres instances de la Fondation. S'agit-il d'être loyal avec ceux que l'on représente ou avec le projet de l'institution FASE ?

A également été évoquée la problématique de certaines décisions désormais imposées et non plus négociées, remettant en cause les fondements d'un partenariat entre membres qui ne seraient pas représentés d'égale manière.



La délicate position du personnel du SAFASe, véritable courroie de transmission au sein du dispositif, qui ne se sent ni entendu ni assimilé au partenaire « Personnel », a alimenté une partie des débats, le groupe du matin s'étant même demandé s'il ne pouvait pas être considéré comme un 5^{ème} partenaire de la Fondation.

A été relevée la difficulté de collaboration entre canton, communes et professionnels de terrain, chacun ayant le sentiment de ne pas avoir le même niveau d'information sur les orientations générales et décisions.

M. Monnier indique que le groupe de l'après-midi a poursuivi la réflexion initiée le matin, en se penchant sur le sentiment lacunaire d'appartenance à la FASe qui pourrait être insufflé par le biais d'un projet institutionnel commun à l'ensemble des partenaires.

Le débat s'est ensuite porté sur le degré de spécificité des partenaires qui pourrait être pris en compte dans les discussions et les décisions du Conseil de Fondation notamment. Le groupe s'est, de ce fait, interrogé sur le rôle du personnel au sein du partenariat. Ne devrait-il pas être associé aux discussions en tant qu'expert de l'analyse des situations de terrain et de son action professionnelle ?

Le rôle de courroie de transmission que joue le personnel administratif a été repris par le groupe de l'après-midi qui a perçu la nécessité « d'épaissir » cette courroie en renforçant le personnel administratif du SAFASe et de la FCLR, de manière à résorber les difficultés de communication entre les différentes instances de la Fondation et les acteurs de terrains et ainsi s'assurer de la bonne application des décisions du Conseil sur le terrain.

Enfin, la question de la Charte a été abordée. Perçue comme très théorique, elle devrait être assortie d'un règlement d'application que pourrait représenter le projet institutionnel, à condition que tous les partenaires s'entendent sur les éléments qui le constitueront.

Commentaires de M. Knoepfel

Après avoir remercié M. Monnier pour son exposé, M. Knoepfel relève parmi les éléments mis en exergue, la difficulté rencontrée par certains acteurs de siéger au sein d'instances partenariales, partagés entre leur loyauté professionnelle, leur loyauté au tissu local, et celle plus régionale.

La spécificité des partenaires est une question qu'il approfondirait au point de se demander si les professionnels doivent vraiment décider de leur propre cahier des charges, alors que la plupart des organismes laisseraient notamment cette tâche au Conseil de Fondation dont ne feraient d'ailleurs pas partie les employés.

L'une des questions souvent posées concerne l'identité de l'employeur. Qui est-il au juste ? L'association, le SAFASe... ? Avoir plusieurs employeurs pourrait permettre à certains d'échapper à d'éventuels mécanismes de contrôle.

Ceci repose la question de la subordination. Le cahier des charges devrait être formulé par celui qui le confie aux collaborateurs, l'engagement, le suivi et la gestion de personnel demeurant des tâches délicates et complexes.

La nécessité de renforcer la structure administrative et le Conseil de Fondation est également un point à reprendre, la cohésion dépendant aussi d'une certaine dotation de ressources de l'acteur décisionnel.

Davantage de cohésion ne peut pas simplement être postulée sans vraiment charger un acteur de décider de l'orientation stratégique politique (probablement le Conseil de Fondation) et un autre de l'orientation opérationnelle commune qui pourrait être confiée à un comité de direction (à l'instar de ceux que l'on trouve dans des organisations disposant de plusieurs succursales), qui siègerait régulièrement pour décider du court, moyen et long terme.



3.4 Atelier (D) « Projet institutionnel »

Synthèse de M. Alain Bertrand

M. Bertrand précise en préambule que les travaux relatifs à cet atelier se sont principalement concentrés sur un balayage des grandes lignes directrices d'un projet institutionnel en termes de contenu, de gouvernance, de modalités d'élaboration et de conditions de réalisation.

Les premières bases jetées par le groupe du matin ont ensuite servi de point de départ au groupe suivant qui en a fait une synthèse.

La notion de buts est ressortie fortement des réflexions, terme derrière lequel se retrouvent le sens, le socle et les valeurs de la Fondation. Il a cependant été rappelé l'obligation de tenir compte des conditions-cadres de la loi et de la Charte.

La nécessité de procéder à un diagnostic a été abordée, dans la perspective de disposer d'un état des lieux inventoriant l'existant et les territoires. Ce diagnostic devrait ensuite être prospectif pour obtenir une vision tournée vers le futur.

Au niveau du contenu du projet institutionnel, devrait également être décrite la mission accompagnée de ses objectifs généraux, tout comme les prestations offertes, et les moyens dont il paraît indispensable de se doter pour allouer les ressources.

La question de la gouvernance a été traitée ainsi que le pilotage du projet institutionnel. La discussion a ensuite porté sur la nécessaire désignation d'un chef de projet, la question de savoir si la tâche devait être confiée à une personne/entité externe à la Fondation ou au Conseil de Fondation en la personne de son Président, demeurant ouverte.

M. Bertrand précise que la communication est un sujet qui a également été abordé au cours de ces travaux, les informations à communiquer devant être structurées, organisées et adressées aux personnes concernées internes à la Fondation ainsi qu'à toutes les parties prenantes.

Il a en outre été relevé qu'il fallait, pour la rédaction d'un tel projet, se donner les moyens de disposer d'une structure spécifique en déterminant le mode de délégation de compétences aux personnes adéquates, le partenariat et l'évaluation constituant des notions importantes dans la mise en œuvre du projet institutionnel.

Enfin, au niveau des modalités d'élaboration, l'écoute et la communication ont été perçues comme des éléments clés. Il a en outre semblé indispensable d'inventorier avant tout les différents cadres existants (loi, Charte...) et de les rappeler aux partenaires par souci de clarté.

Pour mener à bien ce travail d'élaboration, un état d'esprit constructif est attendu de la part de tous, une période de « trêve » étant nécessaire pour accomplir cette tâche où les parties concernées devraient parvenir à faire abstraction de leurs enjeux personnels.

Commentaires de M. Knoepfel

M. Knoepfel remercie M. Bertrand d'avoir présenté le « menu » de l'année prochaine, en fournissant des éléments qui devraient faire l'objet de la première réunion d'une structure de projet.

Il ne lui semble cependant pas sage de nommer soit le Président du Conseil de Fondation, soit le Conseil de Fondation lui-même comme chef de projet.



Il opèrerait pour une structure indépendante avec un chef de projet qui pourrait être une personne interne ayant une capacité de leadership, dégagée de certaines de ses obligations professionnelles pour mener à bien cette tâche.

Un groupe de pilotage devrait être instauré pour prendre les grandes orientations liées au projet institutionnel, aux champs d'action futurs de la FASe, et travailler sur les grands principes d'organisation et de stratégie.

Un groupe de travail pourrait en outre être chargé de tâches opérationnelles telles que la collecte de données, la présentation de résultats, et faire également office d'espace d'écoute.

M. Knoepfel conclut son intervention, en remerciant l'assemblée de son active participation et Mmes Bouhadouza, Ferretti ainsi que MM. Bertrand et Monnier de leur précieuse contribution.

Propos salués par une salve d'applaudissements.

4. Clôture du Forum Partenaires

Au terme de cette journée, M. Mauris remercie à son tour M. Knoepfel pour l'organisation de ce forum.

Il invite ensuite les participants à regarder autour d'eux pour découvrir qui sont les véritables responsables de la FASe... à savoir, l'ensemble des personnes présentes !

Il constate que les échanges ont été nourris et souhaiterait que tous les délégués procèdent, à l'intention de leur structure respective, à un retour sur les réflexions menées ce jour et les pistes évoquées, ainsi que sur le climat constructif dans lequel ont été conduits ces travaux.

Il ajoute que les partenaires sont tous dans l'attente de ces informations et que les délégués sont également prêts à entendre les échos et propositions de l'ensemble des acteurs de la FASe.

Le Président se réjouit de retrouver prochainement les participants à ce forum dans le cadre des différentes instances de la Fondation, en précisant que M. Beer s'est engagé, pour 2009, à fixer différentes étapes de concertation avec les partenaires, dans la perspective de la mise en place d'un projet institutionnel, d'un projet de gouvernance et d'une structure efficiente.

Enjeux que tous les partenaires seront amenés à porter pour participer, en taillant un à un ces blocs de granit, à la construction de l'édifice FASe.

Il souhaite donc un excellent travail à tous les délégués présents !

Intervention ponctuée par les applaudissements nourris de l'assemblée.

REMERCIEMENTS

L'organisation et le bon déroulement de ce Forum ont été rendus possibles grâce à :

- *la Commune de Vernier pour la mise à disposition des locaux*
- *M. Marco Cartez, chargé des installations et de l'intendance, avec l'aide de Woodlin Chery*
- *M. Peter Knoepfel, Professeur en analyse de politiques publiques et de l'environnement (Idheap)*
- *l'équipe des animatrices-animateurs des ateliers :*
Mmes Véronique Bouhadouza, Paola Ferretti et MM. Alain Bertrand, Michel Monnier
- *nos fidèles et très efficaces procès-verbalistes :*
Mmes Martine Supor Duvernay et Silvia Luncker-Gomez

A toutes et à tous, la FASe adresse ses vifs et sincères remerciements pour leur active contribution à la réussite de cette importante rencontre..