

PROJET INSTITUTIONNEL

Gouvernance et Organisation

1. *Introduction / rappel de la démarche globale*
2. *Gouvernance : principes et enjeux*
3. *Organisation*
4. *Communication*
5. *Conclusion*



1. Introduction / rappel de la démarche globale

Le projet de conception du Projet Institutionnel FASe est actuellement dans sa sixième phase. Avant cela, les activités suivantes ont été réalisées :

Phase 1 : Exploration

Etablissement du plan de projet et recherche d'informations préalables.

Phase 2 : Emulation

Réalisation des entretiens boule de neige. Bien que cette phase n'ait pas pu aboutir comme prévu à une journée de partage autour de ces entretiens, leur contenu a été extrêmement précieux par la suite pour construire toute la réflexion autour du futur de la FASe.

Phase 3 : Orientation

Elaboration de la proposition de nouveaux statuts. Compte tenu des échéances politiques quant à ces statuts, la réflexion sur l'organisation, suite logique des entretiens boule de neige, a dû être repoussée à la phase suivante.

Phase 4 : Consultation

Consultation sur les statuts et élaboration en parallèle par Itéral Management d'une proposition sur les principes de gouvernance et la structure organisationnelle de la FASe.

Phase 5 : Concrétisation

Construction de la vision du Groupe de pilotage quant à cette proposition.

La **phase 6** a été consacrée à la consultation des différents partenaires à propos de cette vision et des nouveaux statuts en découlant.

Suite à cette consultation, le Groupe de pilotage a retravaillé certains aspects de ses propositions et c'est ces nouvelles versions de la vision et des statuts qui sont maintenant proposées pour validation au Conseil de fondation, pour ensuite être transmises au Conseil d'Etat.

Le présent document présente donc la vision du Groupe de pilotage à propos des modes de gouvernance et sur les grandes lignes de la structure organisationnelle de la FASe pour le futur.

Ces éléments viendront compléter le document Projet Institutionnel en cours de rédaction.

Les estimations financières liées à cette vision sont à l'étude.



Nous rappelons que les articles 3, 4, 5, 6 et 13 des statuts en vigueur actuellement ont été supprimés car leur présence n'est pas nécessaire au niveau des statuts. En revanche, leur contenu sera pris en compte dans les différents documents, conventions et règlement, qui restent à élaborer en fonction des décisions finales prises quant à l'organisation.

La 7^e phase est une phase de finalisation des documents officiels, en particulier le document "Projet Institutionnel", et de bilan de projet. Le projet sera terminé à l'issue de cette phase, fin mars 2010. Le phasage détaillé est à disposition sur l'espace-membres du site internet de la FASE.

Les différents entretiens menés tout au long des phases précédentes, en particulier les interviews boule de neige, les séances de travail menées avec les acteurs de la FASE, l'étude des documents institutionnels, ont permis d'identifier un certain nombre de besoins forts qui ont un lien direct avec la structure organisationnelle et les principes de gouvernance, besoins auxquels il est nécessaire que la FASE réponde pour pouvoir surmonter les difficultés auxquelles elle a dû faire face par le passé et réaliser de manière encore plus efficiente sa mission :

- Favoriser la transversalité pour éviter les "silos" : développer la coordination entre les secteurs d'activités
- Renforcer la communication interne et externe
- Clarifier l'identité de la FASE et son rôle de référentiel commun
- Avoir une meilleure répartition des rôles et responsabilités, en cohérence avec les compétences des différentes parties prenantes et leur position vis-à-vis de l'institution
- Expliciter les niveaux décisionnels global et local
- Donner une réponse et une structure institutionnelles aux besoins d'échange, de partage, de "faire ensemble"
- Redéfinir le management de proximité et les enjeux liés.

Pour des raisons de commodité de langage, le mode masculin a été choisi pour définir les fonctions. Bien entendu, chaque poste peut être indifféremment occupé par un homme ou une femme.



2. Gouvernance : principes et enjeux

Ce qui permet le fonctionnement fluide d'une structure et qui la rend cohérente et acceptable par les personnes en faisant partie se situe au niveau des principes et des enjeux liés aux modes de gouvernance de l'institution. Certains sont valables pour toutes les organisations, d'autres dépendent de leur histoire, de leur culture, de leur identité.

Comme la structure organisationnelle, ces principes doivent également être identifiés, précisés, connus de tous, afin que chacun puisse se positionner et être en phase avec les conditions et l'état d'esprit général dans lesquels l'institution fonctionne.

Pour la FASE, nous avons retenu cinq enjeux de gouvernance essentiels.

2.1. Référentiel commun

Avoir un référentiel commun signifie avoir une vision partagée sur :

- l'identité de l'institution
- qui elle englobe
- quelles sont les missions de l'institution, basées sur la Loi J 6 11 et la Charte Cantonale
- pour qui elle oeuvre.

Les valeurs et les missions de la FASE, éléments essentiels du référentiel commun, doivent être en permanence questionnées et revisités par l'ensemble des partenaires pour maintenir une vision partagée.

Pour arriver à définir les principes de gouvernance et l'organisation liée à ce référentiel commun, il faut identifier quelles entités font partie de l'institution, et lesquelles pas, afin d'avoir clairement à l'esprit qui est inclus dans son organisation et, partant, qui est sensé en respecter les règles de fonctionnement.

Le fait pour une entité de ne pas être incluse dans l'institution ne signifie pas une non-reconnaissance mutuelle, mais simplement qu'elle ne participe pas de l'intérieur à son bon fonctionnement. Par exemple, une entreprise partenaire d'une autre dans la production de biens ou de services communs n'en fait pas partie, mais est pourtant importante pour elle. Les relations entre ces deux entités seront donc réglées par des contrats, des conventions, mais, encore une fois, le partenaire ne fait pas partie de la structure organisationnelle de la première entreprise.

Le référentiel commun à toutes les entités organisationnelles décrites dans ce document est l'Institution FASE.

La FASE est une structure partenariale. Par principe, elle vise la mise en commun d'intérêts à partir de points de vue différents, ce qui implique une négociation ou un arbitrage entre ces intérêts.

Le rôle de chaque représentant est donc bien de se faire l'interface entre le Conseil de fondation et le partenaire qu'il représente. Il va donc chercher avec les autres partenaires un consensus, tout en faisant valoir les intérêts qu'il représente.



C'est en posant un cadre bien défini que pourront le mieux s'exprimer les spécificités, multiplicités, diversités et variétés qui font la richesse de la FASE, et que pourra mieux s'exprimer le sentiment et la fierté d'appartenance à l'institution.

Pour que cette multiplicité puisse être vécue comme une richesse et non comme une menace, il est important que chacun, à tous les niveaux, soit responsabilisé dans son rôle pour le bon fonctionnement de l'institution.

2.2. Partenariat

Les 4 partenaires oeuvrent dans un esprit de complémentarité, de collaboration et de responsabilité partagée afin de réaliser les missions définies dans la Loi J 6 11 :

- L'Etat : Le canton veille en particulier à la mise en œuvre de sa politique en faveur de la jeunesse.
- Les Communes : Les communes concernées veillent en particulier à la mise en œuvre de leur politique socio-éducative et socioculturelle.
- La Fédération des Centres de Loisirs et de Rencontres (ci-après : FCLR) : association faitière organisée selon les articles 60 à 79 du code civil suisse, elle regroupe et représente les associations des centres. Elle veille en particulier à la cohérence de la politique d'animation et au respect de la Charte cantonale des Centres de Loisirs et de Rencontres.
- Le Personnel : Le personnel apporte son expertise et ses compétences professionnelles. Il veille en particulier au sens et aux finalités des métiers de l'animation socioculturelle.

Lien avec le monde associatif

L'associatif est un élément essentiel pour la réalisation de la mission de la FASE et le bon fonctionnement de l'institution. Cependant, les associations sont des entités juridiquement indépendantes de droit privé, alors que la FASE est une fondation de droit public. Les associations, autonomes dans leur organisation, n'ont juridiquement aucune obligation d'avoir la FASE comme référentiel ni d'en suivre les décisions.

Pour mieux collaborer avec le monde associatif, il est donc important de clarifier les relations entre la FASE et l'associatif (associations, comités, FCLR, ...). Cela doit se faire d'une part par le biais de contrats ou de conventions, d'autre part par de meilleures définitions dans les principes organisationnels. Ces précisions permettront au monde associatif de mieux définir son degré d'autonomie et d'interdépendance et de préciser ainsi sous quels aspects et dans quelles conditions il rejoint le référentiel commun de la FASE.

Il est nécessaire d'établir également des conventions tripartites FASE-commune(s)-association(s) qui détermineront les règles de fonctionnement entre ces trois organes au niveau local, en remplacement des conventions FASE-commune et commune-centre actuelles. Les relations au niveau global entre la FASE et la FCLR devront faire l'objet d'une convention ad hoc.



2.3. Management de proximité

Afin de pouvoir encadrer de la meilleure manière les salariés d'une institution, il est nécessaire de prévoir dans sa structure organisationnelle un niveau de management le plus proche possible des personnes et de leur quotidien.

Ce management de proximité doit être un relais entre le terrain et les organes de pilotage, de manière à mieux prendre en compte les besoins de toutes les parties.

Un salarié a besoin de savoir, dans son organisation, qui est son répondant, à qui il peut s'adresser en cas de besoin, en sachant que cette personne connaît au plus près possible son travail.

Du point de vue de l'institution, il est nécessaire également de pouvoir suivre le collaborateur, de pouvoir évaluer régulièrement son travail, de l'inscrire dans une politique globale de gestion des ressources humaines incluant le développement et la mobilité des collaborateurs. Cette responsabilité doit être confiée à une personne faisant partie de l'institution et située organisationnellement le plus proche possible du collaborateur.

2.4. Périmètre décisionnel : distinction global/local

Préciser les périmètres décisionnels dans une institution joue un rôle essentiel dans la responsabilisation et la motivation des personnes ainsi que dans la prévention des conflits.

Pour répartir les rôles décisionnels, il s'agit d'identifier la qualité de la décision à prendre. S'il y a impact sur l'institution dans son ensemble, la décision est du ressort des organes de pilotage. Si l'institution n'est pas touchée dans son ensemble, la décision est du ressort de l'entité responsable de l'application de la décision (donc au niveau local). C'est donc le principe de subsidiarité qui s'applique.

Le périmètre décisionnel a également un lien avec la notion d'équité des prestations. Si une prestation doit être fournie de manière identique sur tout le territoire pour ces raisons d'équité, le niveau décisionnel à propos de cette prestation doit être le niveau de pilotage.

Il s'agit donc de distinguer quelles sont les prestations FASE qui doivent absolument être assurées sur tout le territoire FASE, et ce de manière identique, et quelles sont celles qui sont du ressort de l'appréciation du terrain. Ce travail est à effectuer en permanence.

En rapport avec cette notion de périmètre décisionnel, la convention FASE-FCLR concerne plus particulièrement le niveau global, tandis que les conventions FASE-Communes-Centres concernent plus particulièrement le niveau local.

2.5. Transversalité

La transversalité permet de mieux partager les richesses, les ressources et les forces d'une institution.

Une structure organisationnelle, quelle que soit sa forme, peut créer des risques de "silos", par métiers, secteurs d'activité ou géographique.



Développer la transversalité en mettant en place des moyens de partager les pratiques, en créant des projets transversaux, permet de "désiloter" et, partant, de répondre de la manière la plus adéquate, dynamique et souple possible à une problématique, en utilisant de manière délimitée dans le temps les ressources strictement nécessaires.

La FASE agit dans un univers où les problématiques de terrain sont très mouvantes et appellent des réponses créatives et variées selon les moments, les forces en présence, les environnements.

Au-delà des choix structurels qui ont tous des avantages et des inconvénients, il est donc nécessaire de développer cette transversalité, afin de lui donner toute sa place, de l'encourager, et de ne pas la laisser simplement au bon vouloir des personnes, aux hasards des contacts informels, ou, plus risqué pour l'institution, à l'initiative d'entités extérieures à elle.

En aucun cas il ne s'agit d'alourdir le système, mais bien de valoriser ce principe et de lui donner toute la place et les moyens qu'il mérite.

3. Organisation

Nous recommandons pour la FASE une structure dotée des unités organisationnelles suivantes.

3.1. Domaine de pilotage

Le domaine du pilotage regroupe les unités responsables de la conduite stratégique et opérationnelle de l'institution

3.1.1. Conseil de fondation (pilotage stratégique)

Le Conseil de fondation est l'organe stratégique de la FASE. Son rôle est de donner les grandes orientations stratégiques à l'institution et de prendre les décisions en lien avec celles-ci.

Ses compétences inaliénables sont précisément définies dans les statuts. Il est par ailleurs libre de choisir d'exercer lui-même les autres compétences nécessaires au pilotage stratégique de l'institution, ou de les déléguer à d'autres unités organisationnelles.

3.1.2. Bureau

Le Bureau est l'organe de liaison entre le stratégique et l'opérationnel au sein de la fondation. Son rôle est de faciliter le travail du Conseil de fondation. A ce titre, il assure l'ensemble des tâches qui lui sont déléguées par le Conseil de fondation selon son cahier des charges.



Ainsi, le rôle du Bureau doit être de :

- préparer les séances du Conseil de fondation en s'assurant que celui-ci dispose des informations adéquates pour pouvoir prendre ses décisions
- garantir le respect des règles institutionnelles liées au partenariat
- assurer le suivi des décisions prises par le Conseil de fondation.

3.1.3 Commission d'examen

Compte tenu de l'histoire mouvementée de la FASE, il nous a semblé important d'introduire un organe de recours, composé de membres du Conseil de fondation, non-membres du Bureau. Cet organe est une entité vers laquelle chacun des partenaires peut se tourner en cas de litige interne.

La Commission d'examen doit être activée de manière exceptionnelle, en particulier en cas de conflit qui n'a pas trouvé de solution à un niveau inférieur. Elle fonctionne selon le principe de la confidentialité.

Les processus et modalités de saisie de cette commission et les étapes préalables restent encore à définir.

3.1.4. Collège de direction (pilotage opérationnel)

Le collège de direction est l'organe de direction opérationnelle de l'institution. Il définit et maintient les équilibres de l'institution.

Pour pouvoir diriger une entité de la taille de la FASE, il est impératif de renforcer ce pôle en le formant autour des rôles à assumer par un tel organe, qui sont :

- Définir et établir les règles de fonctionnement
- Préparer, prévoir, planifier
- Faire en sorte que l'institution fournisse en permanence les prestations convenues
- Coordonner, synchroniser
- Communiquer, en interne et à l'extérieur, en particulier au niveau institutionnel des partenaires (donc pas au niveau local, ce qui est réalisé par les organes opérationnels et par les comités)
- Suivre le déroulement des processus, activités, projets
- Mesurer (indicateurs, tableaux de bord)
- Analyser, interpréter, gérer les risques
- Arbitrer les conflits quand ils ne peuvent être réglés directement par les personnes impliquées ou leurs responsables
- Gérer les ressources
- Gérer l'équilibre entre ressources de prestation et ressources de support.

Dirigé par le secrétaire général, le groupe doit fonctionner de manière collégiale, dans une recherche maximum de consensus. En cas de désaccord, le secrétaire général tranche.



Le collège de direction se doit de raisonner "Institution", toujours dans cet état d'esprit de mettre en première ligne le référentiel commun. En conséquence, et afin d'éviter les risques de voir une personne représenter les intérêts d'un secteur (activité, métier, géographique,...) et non ceux de l'institution dans sa globalité, nous préconisons la composition suivante pour le futur collège de direction FASE.

Un secrétaire général

Le secrétaire général est au premier chef responsable du pilotage institutionnel de la FASE, de l'établissement et du contrôle du respect des règles de fonctionnement et de gestion de toutes les unités organisationnelles en faisant partie.

Premier représentant de l'institution, le secrétaire général doit de notre point de vue prendre en charge les rôles de porte-parole institutionnel aux niveaux communication interne et externe.

Il dirige le collège de direction. Il dépend hiérarchiquement du Conseil de fondation.

Un responsable RH

La personne en charge des RH est responsable de la gestion RH d'un point de vue administratif (et non pas management) : salaires, suivi des dossiers/carrières, formation,...

Un responsable finances et administration

La personne en charge des finances et de l'administration générale est responsable des activités de support suivantes :

- Gestion financière (comptabilité, contrôle de gestion,...)
- Informatique
- Infrastructures/logistique/matériel
- Services généraux (secrétariat, accueil).

Un responsable opérationnel

En lien direct avec les équipes de terrain, il est responsable de la bonne réalisation des prestations actuelles, ainsi que de leur cohérence et coordination globales.

Le fait de nommer une seule personne comme responsable opérationnel permet de fédérer toutes les prestations dans la poursuite d'un but commun. Il n'y a pas de défense de "chapelles". C'est le responsable opérationnel qui donne l'impulsion de cet état d'esprit de concertation et coordination.

Il est responsable des coordinateurs FASE et est en lien avec les coordinateurs FCLR. Les modalités de ce lien sont définies dans le cadre des conventions.

Un responsable du développement et de la communication

L'environnement de la FASE bouge vite. Il est nécessaire d'avoir au niveau du pilotage une veille constante des évolutions des besoins, méthodologies, modes d'intervention, afin de pouvoir faire évoluer les prestations de manière proactive et dynamique plutôt que réactive.



Il est vital de pouvoir se positionner rapidement au niveau institutionnel quant à un besoin du terrain, une demande d'un partenaire, s'il y a à terme un impact sur la FASe dans son ensemble. Autrement dit : pouvoir anticiper, proposer, dire oui et dire non en toute connaissance de cause et avec les bons arguments.

Cette position doit être de notre point de vue détachée de l'opérationnel, afin d'être vue comme une référence-métier à l'interne, comme une ressource pour le terrain hors de toute relation hiérarchique.

Elle devient essentielle également compte tenu des besoins accrus de mesure de la performance des prestations de la part des partenaires Etat et Communes. Il faut pouvoir assurer la cohérence entre diagnostics globaux, définition des méthodes de mesure, et enfin contrôle, et cela hors de tout aspect directement opérationnel.

Cette position lui permet de surcroît d'assumer la responsabilité de la matérialisation des orientations stratégiques dans les projets de l'institution. En particulier : coordination du portefeuille de projets, diffusion interne des méthodologies projet et soutien des acteurs.

La transversalité dont cette personne doit être le symbole l'amène naturellement à assumer également les responsabilités des activités de communication interne et externe qu'il est urgent de développer.

Développer la transversalité, créer des passerelles de communication, faire vivre la culture d'échange à l'intérieur de l'institution, élaborer les stratégies de communication vis-à-vis de l'extérieur de manière à assurer une visibilité forte et à promouvoir de manière active les métiers et missions de la FASe, telles sont ses responsabilités au niveau communication.

3.2. Domaine des opérations

Le domaine des opérations regroupe les entités consacrées à la réalisation des activités directement liées aux prestations à délivrer aux destinataires externes à l'institution.

Le domaine des opérations est sous la responsabilité du responsable opérationnel, membre du collège de direction.

Les enjeux présents pour ce domaine sont les suivants :

- "Désiloter" au maximum les segments et métiers : tous les travailleurs sociaux, qu'ils soient animateurs socioculturel, TSHM, moniteur ou ASE doivent être amenés à collaborer et à travailler ensemble à la réalisation des prestations nécessaires sur un même territoire.
- Ouvrir au futur : la structure organisationnelle doit pouvoir vivre au-delà des changements dans les modes d'intervention. Autrement dit, l'introduction d'un nouvel outil, d'un nouveau métier, plus largement d'un nouveau "mode de faire", aussi longtemps qu'il correspond à la mission de l'institution, ne devrait pas avoir comme conséquence de devoir revoir la structure organisationnelle.
- Management de proximité : un des enjeux déjà présents dans les principes de gouvernance prend au niveau opérationnel tout son sens, compte tenu de la difficulté liée à la dispersion géographique de la FASe. Ce management de proximité doit servir à simplifier le travail au quotidien et non pas à le complexifier.



En conséquence, nous recommandons de subdiviser le domaine opérationnel en régions. Chacune est supervisée par un coordinateur de région, sur l'ensemble des prestations qui y sont réalisées (TSHM, centres et autres). Ces postes remplacent donc les postes de responsables de secteurs TSHM actuels.

Ce coordinateur doit avoir comme objectif de soutenir les équipes de sa région et de favoriser leur autonomie.

En parallèle au coordinateur de région FASE, nous proposons la présence d'un coordinateur région FCLR, en charge de la coordination et du soutien aux associations de centres en lien avec la FASE. Ce professionnel est sous la responsabilité de la FCLR et agit par délégation du comité de la FCLR en accord avec la Convention FCLR-FASe ainsi que la Convention FASE-Commune-Centre.

Tous deux travaillent ensemble dans un état d'esprit de coopération, complémentarité et non concurrence.

Le coordinateur de région FASE agit par délégation de tâches du responsable opérationnel et son rôle est défini comme suit :

- soutenir les professionnels dans la conception et le développement de leurs missions d'animation socioculturelle
- faciliter l'accès des professionnels aux moyens nécessaires pour réaliser leurs actions (réseau, ressources humaines, formation, méthodologies, outils, etc...)
- appuyer la visibilité interne, régionale et cantonale
- veiller à l'application des textes et règlements en vigueur
- participer à la bonne collaboration entre les professionnels, les comités et les autorités communales,
- organiser ou susciter la communication, la collaboration, la coopération entre les acteurs régionaux, notamment dans les espaces de concertation et de coordination
- servir de relais dans des situations difficiles ou des litiges nécessitant des appuis plus spécifiques (formation, médiation, organes de recours, etc...)
- assurer l'encadrement du personnel FASE (travailleurs sociaux, personnel administratif et technique) de sa région, en collaboration avec les comités et les équipes d'animation. Les détails de cette collaboration avec les comités sont précisés dans les conventions

En conclusion, chaque salarié FASE doit dépendre hiérarchiquement d'une personne faisant également partie de l'institution FASE en tant que salarié. Ce qui est actuellement la règle dans les unités de support doit également l'être au niveau de tous les travailleurs sociaux du terrain, animateurs compris.

Tout en étant hiérarchiquement sous la responsabilité de la FASE, les salariés doivent réaliser les actions décidées par leur comité ou leur groupe de pilotage.

En cohérence avec le principe de subsidiarité, tout processus décisionnel doit faire participer les acteurs ou les organes directement concernés par la thématique en question.



3.3. Domaine de support

Le domaine de support regroupe les unités apportant des services de soutien interne (information, prestation, mise à disposition de ressources, contrôle,...) à toutes les entités.

3.3.1. Support administratif

Les activités du support administratif englobent :

- Le support RH (gestion administrative du personnel, salaires, élaboration de l'offre de formation conjointement avec le Développement,...)
- Le support finances (comptabilité, comptabilité analytique, gestion des mandats hors murs, contrôle interne,...)
- Le support informatique réalisé en interne et la gestion des sous-traitants
- Les services généraux (secrétariat et accueil)
- La gestion des infrastructures et du matériel technique.

Selon leur fonction, les personnes dépendent hiérarchiquement du responsable administratif, ou du responsable RH, membres du collège de direction.

3.3.2. Support Développement et Communication

Les activités de cette entité englobent :

- Tous les aspects prospectifs, de développement des métiers du travail social, les diagnostics globaux, la recherche et l'évaluation de nouveaux modes d'intervention, l'établissement des critères d'évaluations des prestations, la mesure des actions réalisées, la consolidation de toutes les informations relatives à ces domaines;
- La création et l'entretien du réseau de partenaires dans le domaine du travail social afin de nourrir les activités ci-dessus;
- La conception, mise en place et animation des stratégies et outils de communication interne et externe; la gestion des sous-traitants y relatifs.

Cette entité étant nouvelle sous cette forme, il s'agira d'évaluer la somme de travail qu'elle représente afin de pouvoir y attribuer les ressources nécessaires.

3.3.3. Commissions

La raison d'être d'une commission est de travailler sur des problématiques transversales, afin de fournir aux organes décisionnels de la matière pour prendre les meilleures décisions possibles. Elle est donc une unité de support.

Il est nécessaire de dissocier les travaux réguliers des travaux temporaires, liés à un projet particulier.

Nous préconisons de garder 2 commissions permanentes, la commission CEP et la commission des finances.

Toutes les autres problématiques transversales seront organisées sur un mode projet, temporaire et lié aux travaux spécifiques à mener, avec des objectifs précis fixés au démarrage du projet par le Conseil de fondation.



Pour chaque projet seront nommés :

- un groupe de pilotage, formé des différents partenaires, qui assure le suivi décisionnel, en lien avec le Conseil de fondation.
- un groupe de travail/équipe de projet, choisi par le groupe de pilotage en fonction des compétences nécessaires pour réaliser le projet.

La coordination globale des commissions et des projets est assurée par le responsable développement et communication.

3.4. Conclusions sur l'organisation

Le but de cette nouvelle organisation est de permettre à la FASe de se doter des moyens organisationnels à la hauteur de ses missions, des attentes des partenaires, des ambitions liées aux besoins des populations concernées, et de sa taille.

Ceci notamment grâce à :

- une meilleure répartition des rôles et responsabilités
- une plus grande transparence
- la présence d'un management de proximité qui permet d'harmoniser l'organisation sur les régions
- une clarification des rôles au niveau de la direction
- la création de voies de recours claires et accessibles sans passer par la voie hiérarchique.

Nous visons ainsi que les bénévoles et les collaborateurs se sentent plus épaulés et sachent mieux à qui s'adresser, et que ces derniers aient de meilleures perspectives d'évolution à l'intérieur de l'organisation.

4. Communication

Nous posons ici les principes qui doivent guider l'élaboration de la stratégie de communication interne et externe de la FASe. Les outils à mettre en place et leur articulation restent à identifier.

Valorisation

La valorisation de la FASe et de ses compétences s'entend à la fois au niveau interne et externe. Montrer en interne que le travail de fond et les succès sont reconnus, que le travail ensemble "paie", créer des occasions et des rites partagés. Dans le même temps, être encore plus présent à l'extérieur comme une référence incontournable du travail social et de l'animation socioculturelle à Genève, pour ensuite rétrocéder cette position à l'interne.



Transversalité

La stratégie de communication interne et externe de la FASE doit être le reflet de la transversalité en privilégiant les échanges entre pairs et partenaires, entre personnes d'unités organisationnelles ou géographiques différentes, à tous les niveaux, afin que chacun sache au maximum ce que fait l'autre et comment le groupe entier mais aussi chacun œuvre pour assurer la mission de l'institution.

Partage

Le partage des expériences et des pratiques doit être encouragé, développé, favorisé, afin que l'institution dans son ensemble gagne en compétence et en intelligence collective. Sur un niveau plus émotionnel, il faut aussi penser au partage de moments forts, ensemble, entre membres et partenaires de l'institution, qui créent des liens entre eux. La création du lien est une préoccupation constante dans la mission de la FASE, il est important d'y être également attentif au niveau interne.

Débat

Le métier du travail social est imprégné d'une forte culture de débat, d'écoute et d'échange et, paradoxalement, il y a actuellement dans la FASE une absence d'espaces pour accueillir cette réalité. Il faut les créer.

Sentiment d'appartenance

Un sentiment d'appartenance ne se décrète pas, bien entendu, mais certains gestes de communication peuvent le favoriser (ou non). Tous les outils de communication interne mis en place doivent aller dans ce sens.

Le sentiment d'appartenance est également renforcé par le fait de savoir clairement qui est son répondant hiérarchique et de se sentir soutenu par lui. En ce sens, une plus grande clarté des rôles et responsabilités au niveau organisationnel a également un effet sur ce point.

Simplicité, rapidité et transparence

Il est à notre sens important de privilégier les moyens de communication rapides : l'organisation de la FASE est complexe, et le rythme de transmission des informations est très variable, du FASE en Bref à "radio-moquette", les informations ne parviennent pas à tous au même moment.

Tous les outils mis en place doivent être suffisamment simples pour ne pas alourdir le système, et viser une plus grande transparence pour tous, tout en sachant que la transparence totale est une utopie.



5. Conclusion

Le Groupe de pilotage tient à communiquer sur le fait que cette vision a été développée dans un état d'esprit d'écoute réciproque, de respect et de confiance. Elle est également le fruit de débats nourris et intenses sur le fond, qui ont abouti à l'élaboration de ce qui nous semble être la meilleure organisation pour la FASE.

Pouvoir avoir cet espace d'échange a permis d'élever le niveau de compréhension mutuelle. Le Groupe de pilotage espère que cette culture de l'échange prévaudra dans la suite des débats.