



**TELEMENT  
PLUS QUE  
DU LOGEMENT !**

PROJETS HABITAT JEUNES  
RÉSIDENCES FJT



**SYNTHÈSE**

# SI VOUS N'ÉTIEZ PAS LÀ...

## MOT D'INTRODUCTION

Parfois, il nous semble qu'il faut être un super héros pour assumer l'ensemble des fonctions du dirigeant associatif de FJT : répondre à une pléiade d'attendus réglementaires (rapports, suivis, évaluations...), assurer la pérennité financière et le bon fonctionnement de sa structure, s'adapter aux changements multiples, anticiper les tendances du futur tout en gardant le temps pour les préoccupations quotidiennes : établir un état des lieux, rassurer un jeune sur son départ ou changer des frigos dans les chambres...

C'est alors pour aider les dirigeants bénévoles et professionnels du réseau à être suffisamment cadrés, outillés et à l'avance, que l'URHAJ a proposé un séminaire régional qui a rassemblé près de **30** représentants de **18** associations.

Les 3 séquences de travail ont permis aux participants de débattre sur des sujets clés d'aujourd'hui et de demain:

- **Super cadrés** : comment transformer les contraintes réglementaires multiples à une démarche d'amélioration continue,
- **Super outillés** : quels outils et quels chantiers de travail existent et quels sont à développer collectivement,
- **Super à l'avance** : que deviendrait le FJT dans les 10,20, 30 prochaines années et quelles tendances faut-il anticiper dès maintenant ?

Nous vous proposons de découvrir dans ce document la synthèse des présentations et des réflexions collectives qui détermineront la feuille de route des actions régionales pour les années à venir.

# SOMMAIRE

## ■ Super cadrés

1. Etat des lieux collectif des rapports, suivis, et évaluations
2. De la contrainte multiple à la démarche qualité: essai transformé pour l'URHAJ Pays de La Loire
3. Et en Ile-de-France ? Quelle démarche engager ?

## ■ Super outillés

1. Outils Mut'Actions d'aide à la réflexion et au pilotage des projets
2. Quelques outils externes et pistes d'action
3. Quelle suite? Autres champs d'actions ou des outils à développer?

## ■ Super à l'avance

1. Anticiper les tendances : comment et pourquoi faire?
2. Imaginer le FJT du futur : projection sur l'avenir

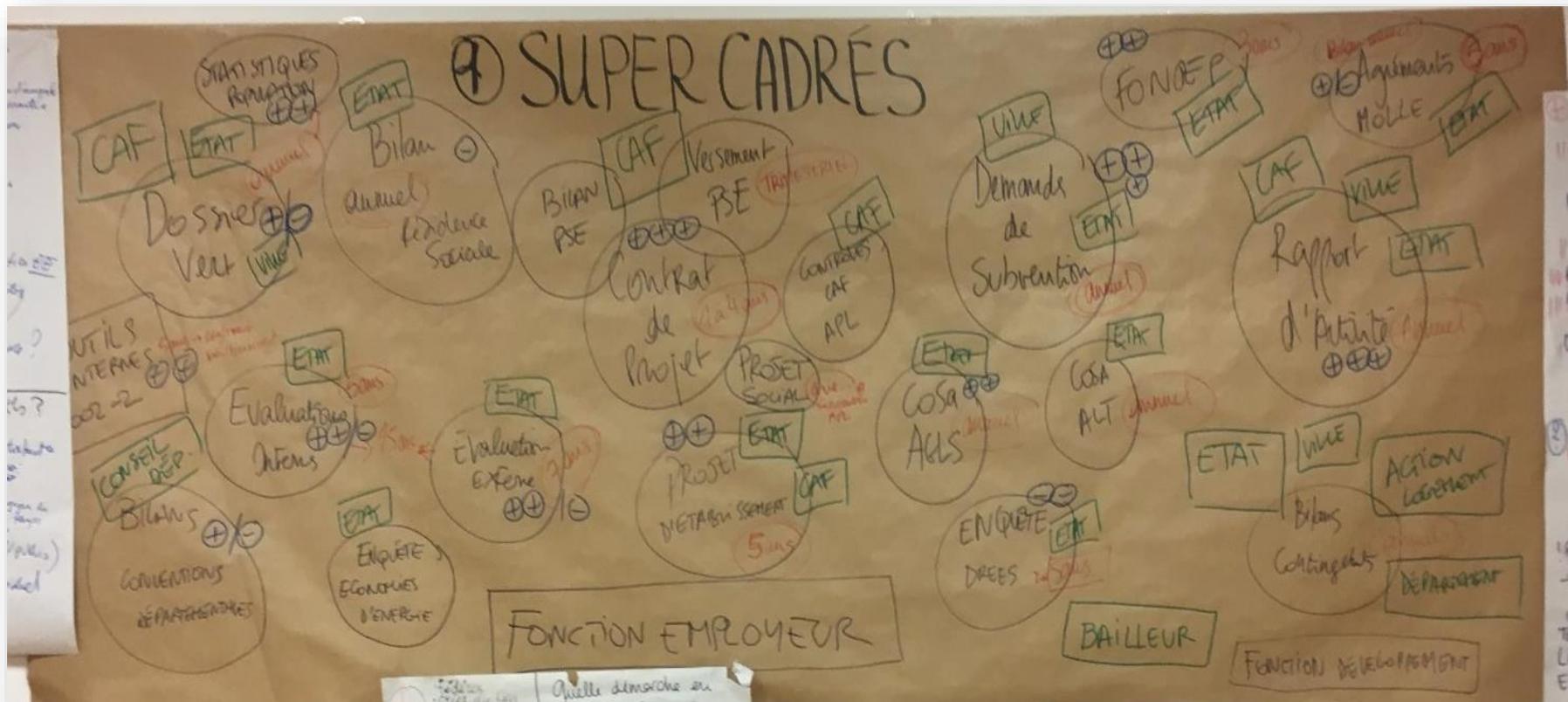
## ■ Quelques pistes d'actions en guise de conclusion



# 1. SUPER CADRÉS : ÉLÉMENTS À RETENIR

# I. ETAT DES LIEUX COLLECTIF DES RAPPORTS, SUIVIS, ET ÉVALUATIONS

- La complexité réglementaire des FJT entraîne une multiplicité de documents à produire : la liste de tous les documents à produire relevant des cadres réglementaires a été dressée collectivement, en précisant pour chaque document : quelle tutelle le demande, à quelle fréquence il est produit, et si il est plus ou moins utile selon les participants.



# I. ETAT DES LIEUX COLLECTIF DES RAPPORTS, SUIVIS, ET ÉVALUATIONS : QU'EN PENSONS-NOUS?

A partir de cette image, les constats suivants ont été formulés :

- Liste dense
- Redondance de certains exercices, démultiplication des rendus
- Chronophage
- Doute sur la lecture des documents par les destinataires
- Rationnaliser l'ensemble
- Cadres différents induits par le millefeuille administratif
- Demandes de documents et rendus instables
- Evaluation interne se distingue du lot (avec l'équipe)
- Pas de lien avec les individus dont il est question
- Document rendant compte à un instant T, alors que la réalité est en mouvement
- Nécessité d'être bien outillés pour faire face
- Interrogation sur les perspectives : vers une diminution du volume induite par la dématérialisation des rendus ?

## 2. DE LA CONTRAINTE MULTIPLE À LA DÉMARCHE QUALITÉ: ESSAI TRANSFORMÉ POUR L'URHAJ PAYS DE LA LOIRE

**Comment simplifier la production de ces documents, tout en renforçant leur utilité pour nous et nos prescripteurs ?**

L'URHAJ Pays de la Loire s'est posée la question en 2009 : les référents qualité témoignent en vidéo :

*Démarche Qualité URHAJ Pays de la Loire (13mn)*

Une interview du délégué général de l'URHAJ a également été réalisée pour l'occasion, afin d'en savoir plus sur le devenir de cette démarche aujourd'hui : où ils en sont, en quoi a consisté la Démarche Qualité, les bénéfices à court / moyen / long terme.

“ En référence à nos principes fondateurs ancrés dans les valeurs de l'éducation populaire et de l'économie sociale et solidaire ”,

**Nous nous engageons à :**

- 1 Assurer à chaque jeune un accueil personnalisé.
- 2 Accompagner les jeunes au quotidien dans une dynamique collective favorisant l'accès à la culture et aux loisirs, la convivialité et l'engagement citoyen.
- 3 Proposer un accompagnement individualisé vers l'autonomie par une approche globale de la vie de chaque jeune.
- 4 Offrir une gamme de logements et de services de qualité facilitant la mobilité des jeunes et le lien social.
- 5 Mobiliser notre expertise au service d'un projet de territoire et du développement local.



## 2. DE LA CONTRAINTE MULTIPLE À LA DÉMARCHE QUALITÉ: ESSAI TRANSFORMÉ POUR L'URHAJ PAYS DE LA LOIRE

Cette vidéo a suscité de nombreuses réactions et interrogations de la salle :

Danger de pratiques normalisées face à des démarches individualisées

Effrayant (temps passé !)

Vigilance à avoir sur le champ sémantique et les références induites (monde de l'entreprise)

Risque de création d'une « couche » supplémentaire



Quelle certification ?  
Est-ce une Logique normative ?



Quel apport de la démarche qualité par rapport à avant ?

Collectif essentiel, effets différents selon l'organisation de l'association (descendantes ou horizontale)

« Des points forts et des points d'efforts »

Evaluation croisée

Equilibre entre la norme, qu'on subit mais qui est plus naturelle et nécessite moins d'effort, et le socle commun qui doit être construit

S'emparer collectivement de la question !

Ensemble des fonctions associées



### 3. ET EN ILE-DE-FRANCE ?

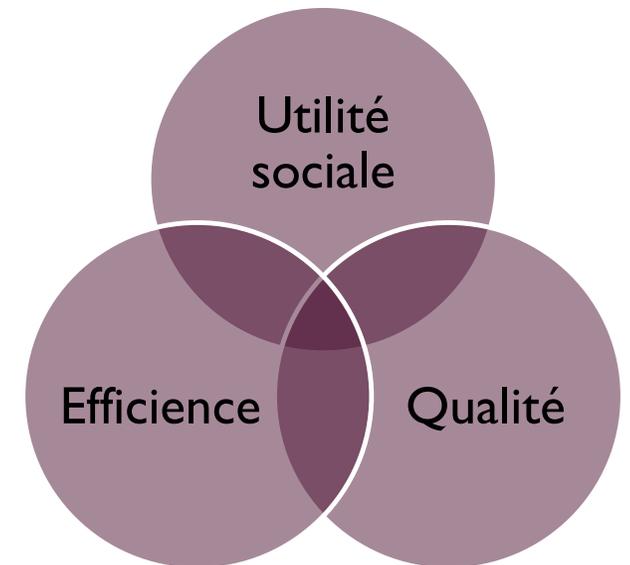
## QU'EST-CE QUE L'ON RETIENT DE L'EXPÉRIENCE DES PAYS DE LA LOIRE ?

#### ■ Atelier I:

Réflexion en groupes sur les éléments pouvant faire l'objet d'un travail collectif du réseau, dans une perspective d'amélioration continue.

Un retour sur l'expérience de l'URHAJ Pays de la Loire permet de relever les points forts de leur démarche, et les interrogations qu'elle pose :

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>Les points forts</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>- Une démarche collective</li><li>- Une mutualisation des bonnes pratiques</li><li>- Un regard extérieur porté sur le fonctionnement avec le diagnostic croisé</li><li>- Une vision positive des échecs, qui sont des points à améliorer</li><li>- Une démarche horizontale et participative</li><li>- Une lisibilité accrue du réseau</li><li>- Une valorisation de tous les métiers</li><li>- Une démarche proactive limitant le risque de la normalisation par l'externe</li><li>- L'adhésion du réseau, tout en étant autonomes ( démarche « par et pour tous »)</li><li>- Partenariats</li></ul> |
| <b>Les interrogations</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Risque de dévaloriser la diversité, qui est une force</li><li>- Finalité peu claire de l'exercice</li><li>- Problème des termes utilisés (champ lexical de l'entreprise)</li><li>- Prudence générale sur les effets pervers (temps passé, petites associations, comparaisons...)</li></ul>  |



### 3. ET EN ILE-DE-FRANCE ? QUELLE DÉMARCHE ENGAGER ?

#### ■ Atelier 2:

Un deuxième temps d'échange vise à imaginer les objectifs et principes pour une démarche d'amélioration continue en Ile-de-France.

- Harmoniser les cadres des rendus, co-construits avec les partenaires, pour les rationaliser
- Lier la démarche avec l'évaluation de l'impact social pour anticiper et voir venir
- Faire de l'amélioration continue un levier de visibilité pour les partenaires

Des objectifs  
externes



- Construire un langage commun, dans le cadre d'un objectif partagé
- Défendre notre propre vision de ce que nous sommes: le résident au cœur de notre action
- Proposer nos indicateurs pour rendre compte au mieux des parcours des jeunes

Un intérêt pour le  
réseau



- Un processus à moyen terme ...
- ...qui doit être porteur d'effets rapides ...

Une démarche à  
planifier



### 3. ET EN ILE-DE-FRANCE ? QUELLE DÉMARCHE À ENGAGER ?

**Dans un troisième et dernier temps, les échanges se concentrent sur les premiers outils et étapes de la démarche d'amélioration continue :**

- Relancer le travail sur le référentiel de l'évaluation interne (en cours)
- Construire une base d'indicateurs avec les partenaires
- Proposer un nouveau dossier vert
- Lancer une enquête régionale de satisfaction
- Construire des reportings plus harmonisés, pour gagner en temps et en lisibilité
- Décoder la commande externe (PP / Public)
- Obtenir un engagement collectif et individuel du réseau

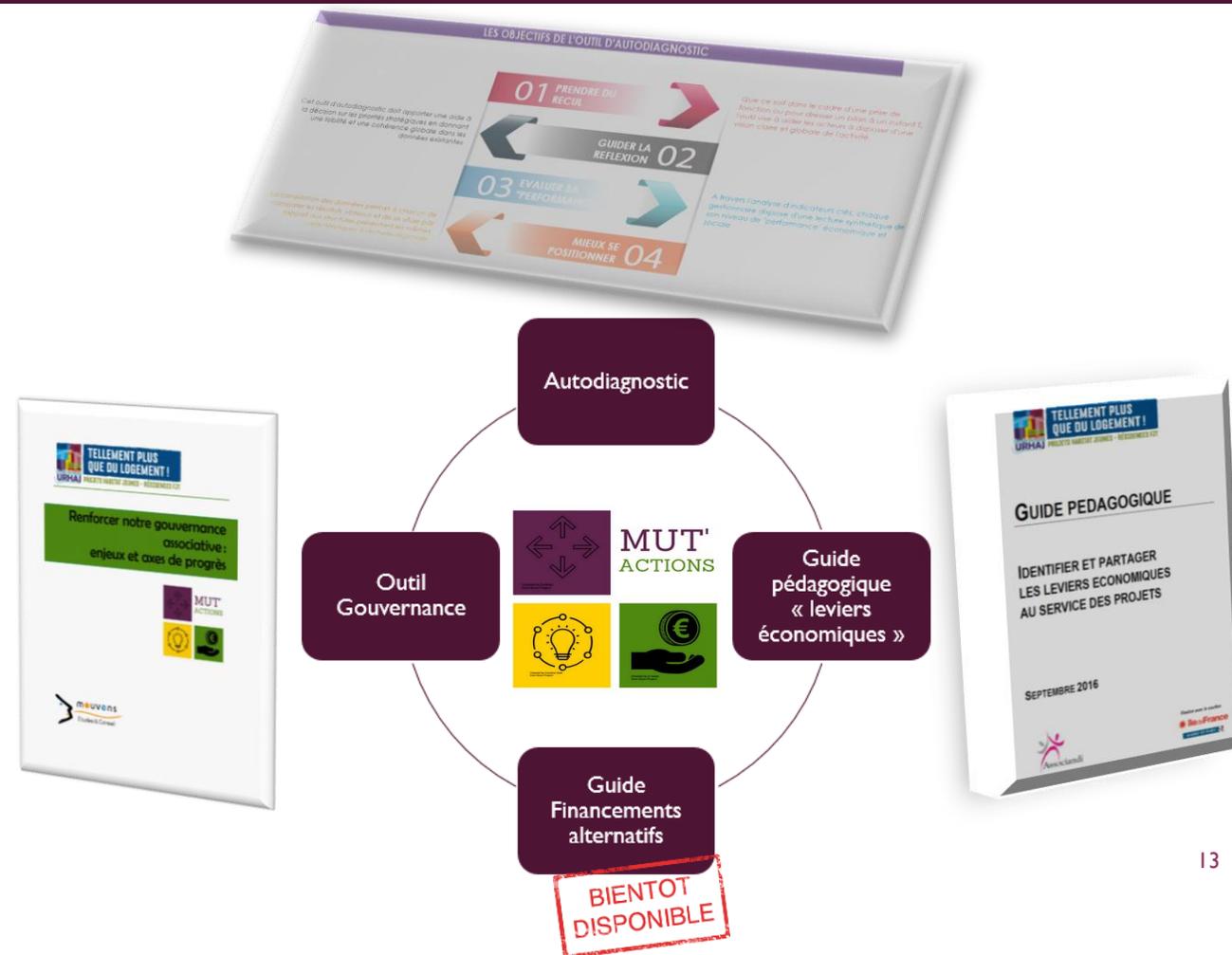


## 2. SUPER OUTILLÉS : ÉLÉMENTS À RETENIR

# SUPER OUTILLÉS: OUTILS MUT' ACTIONS

Dans le contexte de mutations profondes qui impactent notre activité, l'URHAJ Ile-de-France est engagée dans le renforcement l'accompagnement de ses membres au changement et aux mutations à travers la réalisation d'outils collectifs qui permettent la mise en perspective de leurs projets associatifs et l'évolution de leurs pratiques dans une logique d'amélioration continue.

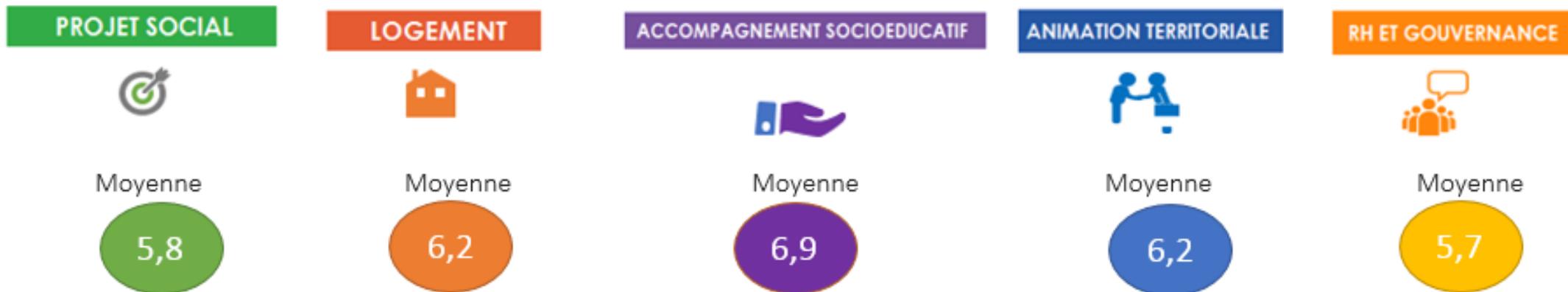
3 lots de la série sont déjà disponibles  
(à télécharger ici: <http://www.urhaj-idf.fr/Les-outils-d-accompagnement-aux>)



# L'OUTIL D'AUTODIAGNOSTIC : PREMIERS RÉSULTATS

**Rappel des objectifs de l'outil:** faire une photo de son projet, faire un point d'étape dans la réalisation de ses objectifs (l'échelle individuelle), identifier des chantiers de travail collectif (l'échelle régionale).

**Les premiers résultats** des retours donnent à voir la perception de 6 domaines d'activité identifiés: une notation de 1 à 10 repose sur des indicateurs qualitatifs basés sur une auto-évaluation et des indicateurs quantitatifs.



Synthèse des retours au 10 novembre 2017

- 8 associations
- 16 résidences

# OUTILS EXTERNES

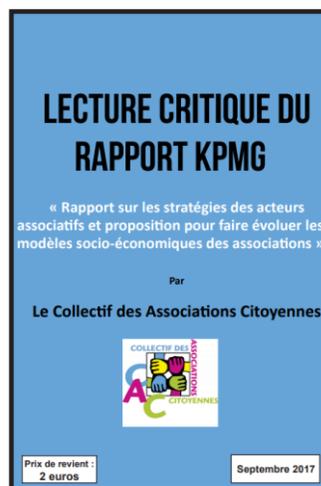
D'autres structures mènent aussi une réflexion sur l'évolution des modèles socio-économiques des associations. Voici quelques exemples d'outils et d'approches :

## Objectif:

Cette étude comporte un état des lieux des enjeux liés aux modèles socio-économiques des associations, expose différentes options quant aux stratégies d'évolution qui peuvent être développées en la matière, et présente les leviers d'évolution à activer pour les mettre en œuvre.



<https://home.kpmg.com/fr/fr/home/insights/2017/04/model-es-socio-economiques-associations-employeuses.html>



## Objectif:

Cette lecture a pour objectif de déconstruire les évidences mises en avant par KPMG et apporter un regard critique.

[Accéder au document](#)

## Objectif:

questionner les structures de l'ESS sur les six axes identifiés par la loi pour faire améliorer leurs pratiques



<http://www.esspace.fr/gouvernance.html>

## Objectif:

Réalisé par le Centre de ressources Environnement du Dispositif local d'accompagnement (CRDLA Environnement), ce site propose des outils et une démarche afin d'accompagner l'évolution des modèles socio-économiques des associations d'environnement vers plus de durabilité et de cohérence.



<http://trajectoire-socioeco.crdlae.org/>

## AUTRES PISTES D'ACTION : MUTUALISATION

L'association *Les Jeunes de la Plaine* a initié une réflexion commune pour certaines associations du département sur une démarche de mutualisation.

- Idée de départ: les associations concernées ont le même type d'activité, des modèles économiques identiques, et gèrent les résidences qui se trouvent à proximité les uns des autres. En plus, elles font toutes face aux difficultés économiques. Elles ont ainsi un intérêt à mutualiser leurs ressources afin de réduire des coûts de gestion mais aussi de favoriser les échanges entre structures.
- Objectif de la démarche: réfléchir à l'élaboration des procédures communes pour pouvoir envisager la mutualisation des fonctions support et de l'accompagnement des résidents.



# ATELIER I : QUELS AUTRES CHAMPS D' ACTIONS OU DES OUTILS PEUT-ON DÉVELOPPER?

Lors de la réflexion en groupe, les participants ont validé les pistes de travail comme prioritaires:

- **Travailler sur l'impact social et utilité sociale** dans la perspective de mettre en avant la dynamique des parcours des jeunes avec le suivi après les sorties
- **Elaborer des tableaux de bord thématiques** couvrant l'ensemble des activités du gestionnaire de FJT
- **Préparer le développement et d'accompagnement de l'AAP** en augmenter la visibilité de FJT sur les territoires : travailler la gestion des relations avec EPCI et ouverture sur les communes, travailler avec les communautés territoriales, l'Etat, bailleurs en amont de l'Appel à projets, proposer l'expertise de l'URHAJ en ingénierie sociale
- **Renforcer la communication**, tant à l'externe comme en interne, au service de la diversification de publics, de renforcement de visibilité et de développement (via des outils, label...)
- **Privilégier les formats d'ateliers** recherche-action
- **Utiliser le numérique** comme un levier d'action (exemple : Pass logement, suivre les parcours de jeunes après la sortie)

# ATELIER I : QUELS AUTRES CHAMPS D'ACTION OU DES OUTILS PEUT-ON DÉVELOPPER?

## Autres pistes d'actions ont été aussi évoquées :

- **Gestion interne** : développer ou renforcer la connaissance des outils collaboratifs, proposer des outils RH (en lien avec l'UNHAJ , CNEA) et de pilotage et d'analyse économique ; développer un logiciel métier pour mieux rendre compte de parcours (de l'entrée à la sortie et après), ainsi que suivre la gestion de maintenance de bâtiment
- **Bâtiment** : outils réglementaires sur la gestion de bâtiment et suivi
- **Public** : outils spécifiques concernant l'accueil conventionné, travailler la thématique de parentalité (évaluer l'impact de l'accueil des jeunes parents ) à travers des outils et échanges de pratiques.
- **Partenaires** : faciliter des outils de reporting (tenir compte de la capacité de les faire évoluer par la suite !) ; renforcer et faire vivre les outils de gestion de relations avec les bailleurs (ex. guide AORIF) ; travailler en collectif pour faire adhérer les bailleurs aux outils ; cartographier les instances, les commissions et les réseaux qui représentent les enjeux pour nos structures.
- **Gouvernance** : travailler la question d'attractivité des conseils d'administration
- **Modelées économiques** : réfléchir à la mutualisation (quelles fonctions, avec quels cadres juridiques)
- **Travail en collectif** : identifier les sujets nécessitant une mission dédiée avec un financement complémentaire (ex. Evaluations internes) ; Mutualiser les besoins communs : comment les transformer en missions ?

## ATELIER 2 : COMMENT ACCOMPAGNER L'APPROPRIATION DES OUTILS EXISTANTS OU À VENIR

- Appropriation par la pratique, échanges d'expérience et formations en lien avec les outils (recherche-action)
- Formats nouveaux d'annonces et de rappels : tutoriels vidéo, bandes annonce de présentation, tweet du jour...
- Enquêtes de satisfaction
- Réunion de lecture collective
- Site dédié à la gouvernance (comme espace socio-éducatif) : espace « outils » construit par ceux qui les ont utilisés
- Une page spéciale pour « les nouveaux »

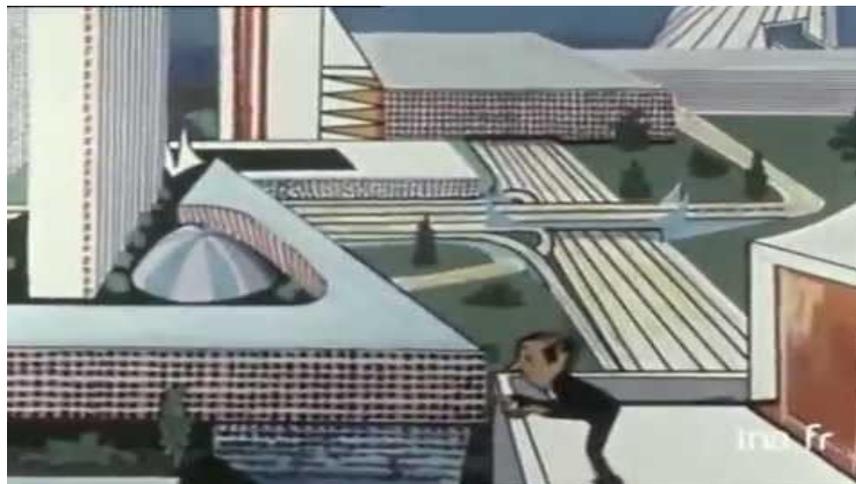


### **3. SUPER À L'AVANCE : ÉLÉMENTS À RETENIR**

# INTRODUCTION : LE MONDE EN L'AN 2000

Lorsque l'on s'oriente vers une démarche d'amélioration continue, on s'inscrit de fait dans une temporalité, une projection sur l'avenir. S'améliorer c'est faire mieux demain ce que l'on fait aujourd'hui et ce que l'on faisait hier. S'améliorer c'est donc anticiper les tendances et imaginer le FJT du futur.

Des enquêtes statistiques aux prédictions farfelues de Madame Irma, du bulletin météo aux indicateurs économiques, quelles différences, quels prérequis lorsque l'on cherche à « voyager dans le temps » ?



*Visionnage vidéo « Comment sera le monde en l'an 2000 ? »*

*(1968) - Archive vidéo INA - 2min : [https://www.youtube.com/watch?v=xWEzYU\\_AkHg](https://www.youtube.com/watch?v=xWEzYU_AkHg)*

# LE MONDE EN L'AN 2000

## ■ Quid des prédictions présentées pour « le monde en l'an 2000 »

- Les participants sont invités à se positionner quant à la réalisation à ce jour de chacune des prédictions énoncées par les français en 1968 (« 10 000km d'autoroute en France en l'an 2000 », « voyage Paris / New York en 1h », « pluie à volonté »...)
- Constat que seulement 1 prédiction sur 2 en moyenne s'avère juste
- Discussion et échanges sur les éléments nécessaires et indispensables à un travail prédictif efficace

EXPERTISE

Savoir de quoi l'on parle !

METHODOLOGIE

Se doter d'une méthode adaptée !

ECHEANCE

Se projeter dans une temporalité définie et raisonnable !

# CAPSULE TEMPORELLE

« Au même titre que les français questionnés sur l'an 2000, quel sera, selon vous, le FJT de l'an 2049 ? »

=> Immortalisation des 5 propositions retenues par la salle par l'enfouissement d'une « capsule temporelle » à ne ré-ouvrir qu'en 2049.



# PARLONS DE NOUS : QUEL FUTUR POUR NOS FJT ?

## **Atelier #1 Retour sur le passé :**

- Lister les éléments qui ont marqué l'évolution de nos pratiques ces 30 dernières années (voir plus) en termes public, logement, partenariat et accompagnement.

## **Résumé des productions**

- PUBLIC : diversification des profils, migrations humanitaires, individualisation des comportements
- LOGEMENT : individuation des logements et disparition de la restauration collective
- PARTENARIAT : mise en concurrence, baisse des subventions
- ACCOMPAGNEMENT : professionnalisation des métiers, place des réseaux sociaux et du numérique

# PARLONS DE NOUS : QUEL FUTUR POUR NOS FJT ?

## ■ Atelier #2 Et si ? Projection sur l'avenir :

- Formuler des hypothèses de tendances/changements à venir sur 4 éléments clés des FJT.
- Pour chacune, préciser si c'est une tendance à moyen ou long terme.

## Ateliers : Résumé des productions

- PUBLIC : Diversification et précarisation des publics (mineurs, réfugiés, jeunes européens en mobilité, familles monoparentales...), place des jeunes dans les gouvernances...
- LOGEMENT : FJT avec 100% de réservataires, diversification de l'offre et apparition de logements alternatifs (logements connectés, logements capsules, bâtiments à énergie positive...), retour des espaces collectifs...
- PARTENARIAT : Plus de partenariat avec les entreprises, disparition des APL, baisse des financements publics, augmentation des financements privés et alternatifs, partenariat avec les bailleurs, achat de prestations...
- ACCOMPAGNEMENT : Renforcement de l'accompagnement, FJT = pôle de service, FJT = conciergerie numérique, Télé-accompagnement, allongement des séjours, évolution des métiers de l'accompagnement...

# PARLONS DE NOUS : QUEL FUTUR POUR NOS FJT ?

## ■ Atelier #3 Pour ne pas subir, prévoyons l'avenir ? :

-Au regard des éléments nécessaires à une démarche efficace de projection, réfléchissons à ce qu'il faut mettre en œuvre pour anticiper les tendances qui risquent de nous impacter => 1 idée par feuillet

### Ateliers : Résumé des productions

|   |  |
|---|--|
| <b>EXPERTISE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Renforcer les gouvernances (variétés des profils et variétés des compétences)</li><li>- Mutualiser la fonction d'expertise</li></ul> | <b>METHODOLOGIE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Aller voir ailleurs / Benchmark</li><li>- Projection « plasticité »</li><li>- Lobbying</li></ul> |
| <b>TEMPORALITE</b> <p>Nécessité de ne pas trop attendre au risque d'être dépassés : 5 ans max !</p>   | <b>PRECONISATIONS</b> <p>Comité d'experts (Lobbying inversé)<br/>Externe / Interne ?</p>   |

# À RETENIR

## ■ Et si l'on devait parier ?

Parmi l'ensemble des propositions/suggestions énoncées sur le futur des FJT durant l'atelier « #2 : Projection sur l'avenir », chaque groupe est invité à choisir 2 éléments qu'il pense voir se réaliser dans un avenir plus ou moins proche.

Ces 6 propositions sont immortalisées et enfouies dans la capsule temporelle pour les 32 prochaines années !





# QUELQUES PISTES D'ACTION EN GUISE DE CONCLUSION

## QUELLE SUITE?

Le conseil d'administration a validé les principales orientations qui ont fait consensus lors du séminaire :

- **Renforcer nos pratiques dans une perspective d'amélioration continue tout en respectant la diversité du réseau**
- **Continuer à outiller nos membres en renforçant notamment la visibilité de notre utilité sociale**
- **Renforcer notre expertise collective pour pouvoir anticiper les évolutions structurelles à venir**

*... le tout pour développer notre capacité d'action auprès des jeunes!*

A partir de ces orientations, une démarche opérationnelle sera construite qui visera à accompagner les mutations collectives et locales et poursuivre nos actions au service des jeunes.



URHAJ Ile-de-France

166 rue de Charonne 75011 Paris

contact@urhaj-idf.fr // 01 42 16 86 66